

M.P. Follet의 經營思想과 學問的 貢獻

——沈暉求 교수의 “포오렐의 「情況의 法則」에 대한 考察”*의 再吟味——

慎 侑 根

《目 次》

I. 序 說	4. 職能, 責任, 權限의 三位一體
1. 研究生活	5. 事實과 統合에 의한 統制
2. 學問의 動機	6. 勞使關係에의 適用
II. 主要 經營思想	IV. 學問的 貢獻
III. 現實에의 適用	1. 管理의 科學化
1. 命令의 非人間化	2. 人間關係論과 시스템論面에서의 貢獻
2. 開發意味로서의 權力	V. 批 判
3. 分權責任과 集團責任	

I. 序 說

1. 研究生活

Mary Parker Follett女史(1868~1933)는 처음에는 政治學을 공부하였지만, 사회봉사활동 과정에서 기업에 대해 관심을 가지게 되어 企業經營과 관련된 많은 저술을 남겼다. 그녀는 영속적인 사회와 지속적인 생산적 산업조직이 되기 위해서는 개인과 집단에 대한 모티베이션을 고려해야 한다는 철학에 따라서 管理의 科學化를 시도하였다.

Follet의 글이 다소 비체계적으로 서술되어 있고, 단순 중복된 용어가 자주 사용되고 있음에 따라 학문적 주목은 크게 받지 못했지만 전체적으로 그녀의 사상은 상당히 깊이 있고 예언적인 것이었다. 특히 그녀는 情況이라는 개념에 기초해서 ‘情況의 法則(law of situation)’이란 말을 자주 사용했다. 정황은 상호관련되어 있는 여러 부분의 복합으로서 항상 발전하며 건강한 변화의 과정을 가지게 됨을 의미하며, 정황의 법칙은 현재의 統合과 앞으

筆者：서울大學校 經營大學 教授

* 서울大學校 商科大學附屬 韓國經濟研究所, 「經商論集」, 第1卷 第1號(1962年 12月)에 실렸음.

로 예상되는 統合에 따라서 행동하는 것을 의미한다. 이 이론은 命命의 非人間化, 權力 (power), 集團責任, 權限, 統制, 勞使關係 등에 적용될 수 있다.

이 글에서는 먼저 Follet의 研究生活과 學問의 動機에 대해 알아 본 다음, 그녀의 主要 思想과 현실적 적용 가능성 그리고 그것의 학문적 공헌을 살펴보고, 마지막으로 그녀의 학문에 대한 간략한 비판을 해 보고자 한다.

Follet은 1868년 美國 Massachusetts주 Boston근처의 Quincy에 있는 오래된 New England 家門에서 태어났다. Thayer Academy에서 중등교육을 받을 때 그녀는 선생인 Anna Boynton Thompson의 영향을 받았으며, Johann Fichte의 저작물에 관심을 쏟았다. 이후 1888년에 Harvard大學부설 여자대학인 Radcliffe College에 입학해서, 歷史學研究와 現實政治分析에 많은 관심을 가진 Abler Bushnell Hart에게서 많은 영향을 받았다. Follet은 Radcliffe에 재학중이던 1890~1891년의 만 일년간을 Cambridge大學(영국)의 Newham College에서 공부하였는데 그 동안에 그녀는 法, 歷史, 政治學에 관한 저술들을 읽었으며 영국인의 생활과 근로조건에 대해 주의깊게 관찰했었다.

미국에 다시 돌아온 그녀는 영국에서의 경험과 American Speakership에 대한 관심을 바탕으로 “The Speaker of the House of Representatives”라는 論文을 발표하였다. 이 논문은 입법절차에서 강력한 發言者(strong speaker)의 영향력을 설명한 것이었는데, 당시 루즈벨트 대통령이 의회정치에 관한 필독서로 추천할 만큼 좋은 반응을 얻었다. 1898년에 Radcliffe College를 졸업하고 그후 2년간 파리에서 대학원을 다녔다. 1900년에 Boston으로 돌아온 그녀는 여러가지 社會活動을 했다. 처음에는 Roxbury에서 가난하고 불우한 사람들을 위한 지역 학교활동을 했다. 1908년에는 위생, 소음, 유아, 청소년문제를 다루는 Women's Municipal League of Boston이란 委員會의 長으로 약 2,000명의 자원봉사자들과 일하며 탁월한 리더쉽을 발휘하였다. 1911년에는 Boston의 학교를 지역사회를 위해 개방하도록 하는 활동을 벌였으며, 1912년에는 직업소개와 일자리 마련을 위한 Placement Bureau에 참여하는 등 활발한 사회활동을 하였다.

1917년에는 National Community Center Association의 부회장으로 선출되었으며, 또 Massachusetts Minimum Wage Board의 위원으로 활동했다. 이러한 중에서도 1918년에는 “The New State: Group Organization—The Solution of Popular Government”라는 저서를 발간하였는데 그 내용은 개인들이 보람되고 만족한 생활을 할 수 있는 질서가 정립된 사회를 추구할 수 있도록 하기 위해서 權限(authority), 統治權(sovereignty), 權力(power) 등의 문제를 심리학적으로 해결하려고 시도한 것이다. 뒤이어 1924년에는 Placemenent Bur-

eau와 Minimum Wage Board에서 劳使 양편을 접하면서 얻은 경험을 바탕으로 “Creative Experience”를 저술하였다. 이 글에서 그녀는 조직의 공통목표산출과정을 제시하고 있으며 그 설명의 중심을企業으로 삼고 있다. 이 두번째 저서 이후 그녀의 관심은 產業活動으로 완전히 옮겨졌지만 그럼에도 그녀는 政治學에서의 原理를 산업활동에 그대로 적용하고자 하였다. 1925년에서 1932년 사이에는 Henry C. Metcalf가 주도하는 Bureau of Personnel Administration에 참여하여 기업경영에서의 人間의 問題에 대한 많은 연설을 하였다. 1933년에 영국의 London School of Economics에서 강의를 하다가 그해 말 미국으로 돌아와서 사망하였다.

2. 學問의 動機

Mary Parker Follett을 충분히 이해하기 위해서는 그녀의 哲學的 思想에 영향을 미친 주요 동기들에 대해 살펴볼 필요가 있다. 그녀는 個人의 自由는 集團에 從屬되어야 한다는 내셔널리즘(nationalism)을 주장한 Johann Fichte(1762~1814)의 열렬한 승배자였다. Fichte는 개인이 자유의지를 가지지 않으면 따라서 自我(ego)를 사회적 자아로 만들기 때문에 개인의 자아는 보다 넓은 자아들의 세계에 속하게 된다고 보았다. 이러한 Fichte의 철학은 Follett의 “The New State”라는 저술에 잘 나타나 있다. 이 책에서, 그녀는 당시의 지배적인 정치적 가정에 도전해, ‘集團組織을 통해서만 진정한 사람을 만날 수 있다. 개인의 잠재력은 그것이 집단생활을 통해서만 발휘되지 않는 한 계속 잠재력으로 남아 있게 된다. 따라서 인간은 집단을 통해서만 그의 진정한 人性을 발견하게 되고, 진정한 自由를 얻을 수 있다’고 주장하고 있다.

“集團原理(group principle)”는 그 당시 “새로운 心理學(new psychology)”으로서 모든 인간이 독자적으로 생각하고, 느끼고, 행동한다는 전통적인 생각에 반기를 들고 있다. 인간 집단은 분리된 자아로서가 아니고 무리를 이루어 살고 있으며, 개인들은 社會的 相互作用(reciprocal social intercourse)에 의해서 형성된다. 이와같은 그녀의 견해는 Gestalt심리학의 영향을 받았음을 나타내는 것이며, 집단동료와 사회적 거울을 통해 社會的 自我를 확대한다는 Charles Horton Cooley의 생각을 반영한 것이다. “統合(togetherness)”, “集團思考(group thinking)”, “集團意志(the collective will)”라는 말을 사용하면서, Follett은 개인주의(individualism)가 아닌 집단원리를 기초로 한 사회를 추구하였다. 따라서 그녀가 말하는 민주주의는 개인주의가 아닌 사회의식의 발전에 따라서 이루어 지는 것이다.⁽¹⁾

(1) Daniel Wren, *The Evolution of Management Thought* (3rd ed.), New York, John Wiley and Sons, 1987, pp. 256-257.

이상에서 살펴본 바와 같이 Follet의 기본철학은 Fichte와 Gestalt심리학의 영향을 받아서 자아의 확대에 의한 集團의 原理에 기초한다. 그러나 이러한 그녀의 사고의 방향을 결정하는 데는 초기의 학문적 경력보다는 社會活動이 더 크게 영향을 미쳤다.⁽²⁾ 그녀를 학문적인 연구자나 저술가로만 생각하는 것은 잘못된 생각이다. 그녀는 30년을 고향인 Boston에 살면서 매우 활발한 사회활동을 하였다. 이 과정에서 그녀는 도시의 산업화가 시작됨에 따라서 발생하는 많은 社會的 害惡(social evils)에 대해서 일찍부터 관심을 가졌다. 그녀는 도시 산업화의 나쁜 영향에 반대하는 역할과 함께 害惡자체에 대한 근본적인 해결책을 찾고자하는 충동을 느꼈는데, 그럼으로써 그녀는 다양한 사회적 활동에 능동적으로 참여하게 되었고, 또 후일에 產業組織과 管理에 관한 研究의 시사점을 얻게 되었다.

초기의 청소년을 위한 야간학교활동(Roxbury Neighbourhood House와 Committee on the Extended Use of School Buildings)은 Follet 자신에게는 후일에 “The New State”라는 저서에서 다루는 民主的 管理(Democratic Government)라는 信條를 갖게 된 동기가 되었다. 그 뒤에 산업계와 관련한 활동(Placement Bureau, National Community Center Association, Massachusetts Minimum Wage Board 등)을 통하여 產業과 產業問題에 대해서 접촉하게 되었으며, 그에 따라서 산업계 사람들의 관점을 이해하게 되었고, 구성원들 사이의 利害相衝 등 산업계에 놓여있는 감정적 심리적인 문제와 영향을 평가할 수 있게 되었다. 그녀의 예리한 분석력은 그러한 문제의 핵심에 접근하고 근본적인 문제를 간단하고 명확하게 밝혀낼 수 있게 하였다.⁽³⁾

Follet은 이 과정에서 탁월한 능력을 발휘했는데 먼저 다른 사람들과 協同的 對話(cooperative dialogue)를 가졌으며, 타인의 경험을 자기의 경험처럼 이해할 수 있었다. 그녀는 다양한 직업을 가진 사람들과 접촉하면서 그들과 대화한 것을 그녀 자신의 중요한 경험으로 만들고, 각 個人的 經歷(case history)을 자신의 철학에 융합시킬 수 있었다. 이렇게 해서 그녀 자신이 “1人研究팀(one-man research team)”으로 활동할 수 있었다.⁽⁴⁾

이상에서 살펴본 바와 같이 Follet은 Johann Fichte와 Gestalt 심리학으로부터 학문적인 영향을 받았고, 그녀 자신이 행한 사회활동에서 학문을 위한 실질적인 아이디어를 얻었다.

(2) Elliot M. Fox, “Mary Parker Follett: The Enduring Contribution,” *Public Administration Review*, vol. 28, No. 6, 1968, p. 521.

(3) L. Urwick, E.F.L. Brech, *The Making of Scientific Management*, vol. 1, London, Management Publications Trust, 1949, pp. 49-50.

(4) E.M. Fox, L. Urwick, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (2nd ed.), New York, Hippocrene Books, 1973, p. ix.

II. 主要 經營思想

Follet의 철학은 영속적인 사회와 지속적인 생산적 산업조직을 만들기 위해서는 개인과 집단에 대한 모티베이션을 고려해야 한다는 것에 기초한다. 또 정부와 산업의 知的인 組織과 管理에 의해 행해지는 민주적인 생활방식은 모든 개인의 견해를 성실하게 統合(integration)하고, 결국 모든 개인은 개인으로서, 동시에 집단과 사회전체의 효율적인 일부분으로 활동할 수 있게 한다는 사실을 Follet은 인식하였다.⁽⁵⁾ 즉, 그녀는 개인이 보람되고 만족한 생활을 할 수 있는 질서가 정립된 사회를 추구하고, 이를 위해서는 自發的 合意에 의한 管理(government)를 하여야 한다는 것이다.⁽⁶⁾ 자발적 합의에 의한 관리라는 것은 同意에 따라서 관리한다는 것이 아니고 參與에 의해 관리한다는 것이다. 이 경우 同意는 이미 확정된 事案에 대해서 事後的으로 동의하는 것을 말하고, 參與(participation)는 事前에 많은 행동들을 섞어 짜내는(interweaving) 과정을 말한다. 이렇게 각 부분의 행동을 섞어 짜서 조직화하는 참여를 통하여 진정한 민주주의가 성립된다고 생각하였다.⁽⁷⁾

이러한 철학에 따라 Follet은 학문적 추상성과 전통적인 경영기법을 동시에 추구하여 경영의 기본원칙을 발견하는 것이 중요하다고 보았는데, 그것을 발견하는 방법으로 다음과 같은 점들을 들고 있다. 첫째, 모든 문제는 人間의 問題로 생각한다. 둘째, 인간의 문제이기 때문에 그 원칙을 발견하는 것은 매우 어려운 일이지만 각각의 인간은 비슷한 상황에서 비슷한 반응을 보이기 때문에 인간이 행동하는 법칙을 발견할 수 있고, 여기에 적용되는 管理의 原則을 개발할 수 있다. 셋째, 이렇게 발견된 원칙들을 모든 인간에게 추구하고 적용한다. 이러한 원칙은 사람들이 모인 사회를 연구하는 모든 사회과학에서 연구될 수 있지만, 기업경영을 주요 연구대상으로 삼은 이유는 그 情報源이 많다는 것이다. 또한 기업경영에서 발견된 원칙은 사회의 다른 부분에서도 적용할 수 있다고 하였다.⁽⁸⁾

Follet은 이러한 기본철학에 따라서 학문활동을 하였는데, 이 과정에서 이론적인 연구보다는 사회활동에서 얻은 실질적인 경험을 바탕으로 두 가지 기본개념(fundamental idea)을 제시하였다. 그 두가지 기본 개념은 ① 普遍的 事實(universal fact)과 ② 普遍的 目標

(5) H.C. Metcalf, L. Urwick, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*, New York, Happer & Brothers Publishers, 1942, p.9.

(6) *Ibid.*, p. 14.

(7) E.M. Fox, L. Urwick, *op. cit.*, pp. 210-213.

(8) H.C. Metcalf, L. Urwick, *op. cit.*, pp. 24-25.

(universal goal)이다. 그녀는 이 두 가지 개념을 잘 파악하고 있으면 혼란스러운 상황에서도 전설적인 리더쉽을 확립할 수 있는 청사진을 펼칠 수 있다고 하였다.

첫번째 개념인 보편적 사실은 순환적 혹은 상호적 반응(circular or reciprocal response)이라고 불렀으며, 또 다른 말로는 交織(interweaving), 混合(intermingling), 機能的關係(functional relation), 相互活動(activity-between) 등으로 불렀는데 그녀는 여러가지 용어를 사용하면서 여러 뉴앙스를 얻어내려고 하였다. 이 개념이 의미하는 것은 실제 생활에서는 단순한 刺戟-反應(stimulus-response)의 관계는 존재하지 않고, 다만 사람들 사이의 상호반응만이 존재한다는 것이다. 그녀는 ‘자극’은 항상 ‘반응’의 영향을 받는다는 것은 사회행동의 실험적 관찰이 아니고 생활의 보편적 법칙이며, 이렇게 순환적 반응이 일어나는 범위를 情況(situation)이라고 하였다.

두번째 기본적인 개념인 보편적 목적은 統一(unifying)이라고 불렸으며, 또 다른 말로는 綜合(synthesis)이라고도 했다. 보편적 목적을 가진 인간집단에 있어서 인간을 관리하는 統合(integration)의 원칙을 의미하는 말로서 調整(co-ordination)을 사용하였다. 여기서 통합(integration)이란 부분들의 조화로운 결합을 뜻하는 것으로, 이 결합은 고정적인 것이 아니고 상황의 변화에 따라 항상 새로운 형태, 새로운 실체, 새로운 결과를 창출한다. 이렇게 변하는 환경에서 표준으로서 새로운 통합의 보편적 목적을 취하는 것을 情況의 法則이라고 하였다.⁽⁹⁾

앞의 논의에서 거론된 통합, 조정, 정황의 법칙을 통하여 Follett의 이론을 좀더 자세히 알아보기로 하자.

먼저 統合의 개념을 알아보기 위해서 그녀가 말하는 葛藤에 대해서 이해할 필요가 있다. 갈등은 좋은 것도 아니고 나쁜 것도 아니다. 이에 대해 윤리적인 선입관을 가지거나 이를 싸움과 같은 부정적 의미로 생각하지 않아야 한다. 단지 갈등은 이해자들 사이의 차이 발생이나, 의견이나 관심의 차이로 생각해야 한다. 따라서 갈등은 피할 수 없는 것이므로 이를 잘 이용하도록 하여야 하는 것이다.⁽¹⁰⁾

그녀가 말하는 갈등의 처리방법으로는 세 가지가 있는데, 支配(domination), 妥協(compromise), 統合(integration)이 그것이다. 지배는 당사자의 한 쪽이 상대편에 대한 완전한 승리의 입장에 서게 되는 것이고, 타협은 당사자들이 자기의 주장을 일부 양보하여 합의하는 것이다. 통합은 양쪽의 욕구를 충족하고 아무 쪽도 회생하지 않는 상태를 말하는데, 이

(9) E.M. Fox, L. Urwick, *op. cit.*, pp. xxiii-xxv.

(10) H.C. Metcalf, L. Urwick, *op. cit.*, pp. 30-31.

를 위해서는 새로운 해결책의 발견이 필요하다. 통합의 방식으로 갈등을 해결할 경우에는 갈등은 전강의 표시이고 발전을 예언하는 것이다. 계속적인 갈등은 病理的인 현상이지만 차이 자체는 명리적인 현상이 아니다. 따라서 중요한 것은 그 갈등이 너무 오래가지 않도록 통합하여야 한다는 것이다. 갈등의 해결에서 통합이 타협보다 좋은 이유는 타협은 욕구의 일부를 포기해야 할 뿐만 아니라 일시적 해결이어서 다시 갈등이 생기는 반면에, 통합은 일단 갈등을 해결하게 하고 그 다음의 한단계 높은 갈등으로 진전시킴으로써 조직 또는 사회의 발전을 가져다 주기 때문이다. 이러한 통합을 달성하기 위해서는 먼저 실질적인 갈등을 발견하여야 한다. 즉, 실제문제에 직면하여서 서로의 차이점을 공개하고, 양쪽의 이해를 재평가하여 실질적인 중요한 문제를 발견한다. 이렇게 발견된 문제는 그 構成要素에 따라서 분해하면 그 이해가 쉬워진다. 이렇게 해서 서로 다른 것들이 조화로운 결합을 이루어, 함께 새로운 형태, 실체, 결과를 이루어내면 통합이 이루어지는 것이다.

이러한 통합을 실시하고자 할 때는 상당히 많은 방해 요소가 등장한다. 통합에는 많은 능력과 노력이 필요하다는 점, 인간은 조화를 이루기보다는 지배하려는 습관이 있으며, 문제에 직면하여 이것을 추상화하려 하는 경향을 보인다는 점, 그리고 통합에 이르는 방법에 대한 훈련이 부족하다는 점 등의 방해요소가 등장한다.⁽¹¹⁾

Follett은 이러한 통합이 이루어지도록 하는 구체적인 행위를 調整이라고 하였다. 조정을 위해서는 서로간의 이해가 필요하고, 이 이해를 위해서는 問題에 대한 開放性(openness)과 明白性(explicitness)이 필요하다. 문제의 개방성과 명백성이 확보된 바탕에서는 조정은 위에서부터가 아니라 아래로부터 이루어져야 한다. 즉 위에서부터의 지시에 의한 조정이 아니라 아래로부터의 참여에 의한 조정과 사후적인 최고경영자(top)의 승인이 필요하다는 것이다.⁽¹²⁾

조정과 비슷한 개념으로서 仲裁(arbitration)가 있다. 중재는 어떤 분쟁에 대하여 兩當事者의 입장을 확인하고 그에 대한 결정안을 내려주는 것이다. 반면에 조정은 양 당사자가 합의에 이르도록 미리 매개해주는 것이다. 중재는 잘잘못을 따져서 한 쪽은 옳고 다른 쪽은 그르다고 판정하는 것이기 때문에 패배한 쪽이 수공하려 하지 않으며 장기적으로 진정한 갈등해소의 방법이 되지 못한다. 반면에 조정은 양자가 함께 공헌할 수 있는 일치점을 위해 내적으로 결충하여 “무엇이 옳은가”에 대한 결정을 내리게 한다. 이러한 조정이 잘 이루어지면 조직의 구성원 모두에게 이익이 되도록 함께 일할 수 있는 공통목표가 제시된다.⁽¹³⁾ 그녀는 바람직한 조정의 방법으로서 다음과 같은 4가지를 제시하고 있다.

(11) *Ibid.*, pp. 30-49.

(12) *Ibid.*, pp. 225-227.

(13) *Ibid.*, pp. 230-246.

- ① 責任 있는 關係者의 直接적인 접촉에 의한 조정
- ② 初期段階에서의 조정
- ③ 情況 내에 있는 모든 요소의 相互關係로서의 조정
- ④ 계속적인 過程으로서의 조정

첫번째는 책임있는 관계자의 직접적인 접촉에 의한 調整인데, 이것은 최고경영자가 위에서 아래로 조정해 주는 대신에 각 實務責任部門의 長(heads of departments)이 직접 접촉함으로써 통제를 실시하는 산업조직에서 발견된다.

두번째는 初期段階에서의 調整이다. 이것은 직접적인 접촉이 초기단계에 실시되어야 한다는 것을 의미한다. 이것은 기업의 정책수립과정에서 볼 수 있다. 일례로 生產部署의 長이 이미 완성된 정책을 가지고 販賣部署나 財務部署의 長을 만난다면, 이것에 대해서 서로 동의하기는 매우 어렵다. 반면에 생산부서의 長이 정책수립의 과정에서 다른 부서의장을 미리 만나서 문제점을 토의한다면 성공적인 조정을 할 수가 있을 것이다. 즉, 정책수립에서 확실한 성공을 하기 위해서는 정책수립과 정책조정을 두개의 분리된 과정으로 생각하지 않아야 한다는 것이다.

세번째는 경황내에 있는 모든 요소의 상호관계로서의 自己調整이다. 이것은 한 조직의構成員간의 상호작용이 실제 어떻게 일어나고 있는가를 보여준다. 일례로 A라는 사람이 그 자신을 B, C, D와 조정하는 과정을 살펴보자. A는 자신을 B와 조정한다. 그리고 C에 영향 받은 B, D에 영향받은 B, 그리고 A자신에 영향받은 B와 조정한다. 다시 그는 C와 조정을 하고 또 B에 영향받은 C, D에 영향받은 C, A자신에 영향받은 C와 조정한다. 이런 조정의 과정은 계속적으로 발생한다. 이러한 상호관계 또는 상호침투는 완전하게는 달성될 수 없는 조정의 목표가 된다. 그러나 이것을 난해하거나 환상적인 것으로 받아들이기보다는 조금이라도 더 달성해야 할 목표로 생각하고 실제 조정과정에서 적용하도록 해야 한다.

지금까지 제시한 세가지 조정은 水平的인 調整이다. 즉 조직내의 같은 수준에 있는 개인 또는 부서간의 조정을 말하는 것이다.

네번째는 계속적인 過程으로서의 調整이다. 조정이 효율적으로 이루어지기 위해서는 조정을 위한 영속적인 조직을 만들어야 한다. 이 영속적인 조직에서는 미래에 발생할 비슷한 문제에 대비할 수 있는 지침으로서 원칙을 설정하게 된다. 따라서 어떤 문제가 발생하면, 이 문제에 어떤 원칙을 적용할 것인가를 결정하고 그 원칙을 적용하면 문제를 해결할 수 있다.⁽¹⁴⁾

(14) *Ibid.*, pp. 295-305.

이상에서와 같은 조정활동의 결과 조직은 통합을 달성하게 되는데, 통합이 달성된 조직을 統合體라고 한다. 이 통합체에서 Follet 학문의 중요한 개념인 情況의 論理가 도출된다.

統合體로서 이해되는 情況은 전체적 사고에 의하여 充明하여 얻을 수 있는 전체정황이다. 전체정황이란 단순한 각 요소의 집계가 아니고 그 성질 혹은 본질을 말하는 것이다.⁽¹⁵⁾ 정황이란 그 본질상 계속 진화하고 변화하는 상호 연관되어 있는 相互作用의 複合體를 의미한다.⁽¹⁶⁾ 이 상호작용의 성질을 설명하기 위해 일례로 A와 B의 두사람이 상호작용을 한다고 가정하자. 이 두사람의 활동이 상호작용을 한다는 것은 A의 활동이 B의 활동에 작용하고 A의 활동에 영향받은 B의 활동이 다시 A의 활동에 작용한다는 것을 의미한다. 이것은 A의 처음 활동이 자신의 그 다음 활동을 일으키고 있는 자극에 스스로 참여하고 있음을 의미하는 것이다. 이것은 生理學上의 循環反應(circular response)과 같은 것이다.

모든 정황에 있어 우리 자신의 활동은 우리활동의 일부분을 형성하고 있는 것이며, 우리는 우리가 이것을 일으키게끔 한 자극에 대하여 반응하고 있는 것이다. 따라서 유의할 것은 A의 활동은 A와 B사이의 交織機能(a function of the interweaving between A and B)이라는 것이다. 여기서의 교직기능이라는 것은 교직의 결과가 아니고 교직하고 있는 統一體를 말하는 것이다. 또 교직기능이라고 하는 것은 각 부분이 서로 변화를 유발한다는 것 뿐만 아니라 창조되어 가는 전체가 부분에 변화를 일어나게 하고 있는 것을 말하는 것이다. 이것을 기업경영에 적용하여 보면 生產, 販賣, 財務, 人事의 여러 정책은 서로 영향을 미치고 있다는 점을 들 수 있다. 그러나 全般經營政策은 이를 여러 정책에 의하여 창조되고 있으나, 끊임없이 형성되고 있는 중에 있어서도 생산, 판매, 재무, 인사의 여러 정책에 영향을 미치고 있는 것이므로, 경영의 통합은 결과가 아니고 과정이라고 이해하여야 한다. 즉 부분의 상호활동은 통합체를 창조하면서 동시에 부분들을 변화시킨다.⁽¹⁷⁾ 이러한 통합체는 한번 형성되면 고정되는 것이 아니고 계속 변화한다. 부분들의 상호작용에 의해 통합체가 변화 발전한다. 이렇게 변화 발전된 통합체와 부분들이 또 상호작용한다.

III. 現實에의 適用

여기에서는 앞에서 Follett이 추구하는 기본적인 논리 또는 경영사상으로부터 실제 경영활

(15) *Ibid.*, pp. 191-192.

(16) E.M. Fox, *op. cit.*, p. 520.

(17) H.C. Metcalf, L. Urwick, *op. cit.*, pp. 190-197 및 沈炳求, “포오렐의 「情況의 法則」에 대한 考察”, 「經商論集」, 서울大學校 商科大學附屬 韓國經濟研究所, 第 I 卷 第 1 號, 1962, p. 62.

동에 사용될 수 있는 원칙들을 알아보기로 하겠다.

1. 命令의 非人間化

경영관리의 원리적인 본질은 앞에서 말한 情況의 法則을 발견하는데 있다. 이 정황의 법칙은 命令의 非人間化에서 찾을 수 있다. 한 인간이 다른 인간에게 명령을 수여하기 위해서는 인간사이의 상호관계에서의 전체정황을 파악하여 이 정황에 적합하게 명령을 내려야 한다. 만일 명령이 정황의 일부분에 속한다고 하면 누가 명령을 주고 누가 명령을 받는가의 문제는 일어나지 않고 양자가 다같이 정황으로부터 명령을 받게될 것이다. 이때의 명령은 命令授與者的 權限에 근거하는 것이 아니고, 情況의 權限에 근거하는 것이 된다.⁽¹⁸⁾

Follett은 또 命令의 權限은 최고경영자 개인에게 부여된 것이 아니고 정황이 부여해 준 課業에서 생성되어 나오는 것이라고 하였다. 따라서 과업의 분석이 이루어지고 가장 능률적인 방법이 발견되면 이것보다 더 좋은 방법이 발견되기까지는 이 방법이 課業의 規程 (rules of the job) 또는 標準業務로서 정형화되어 명령의 실체로 된다는 것이다.⁽¹⁹⁾ 이렇게 명령이 비인간화되고 객관적으로 규정된다면 명령 권한의 독단을 해소할 수 있게 된다.

2. 開發意味로서의 權力

權力은 어떤 일을 하게하고 변화를 추진하는 능력이다. 이는 위양하는 것이 아니라 자기자신이 개발한 능력(self-developed capacity)이다. 흔히들 權力を 配分委讓한다고 할 때의 權力은 'power-over'의 개념이다. 지배하려는 權力하에서 구성원들은 반발감을 느끼기 때문에 조직에서는 ① 통합을 통해서, ② 정황의 법칙에 준거해서, ③ 기업을 기능적 통합체로 만들어서 'power-over'를 줄여야 한다. 이렇게해서 'power-with'가 형성되어야 하는데 이는 강압적이 아닌 상호 개발시키는 權力이다. 여기서의 權力은 업무와 관련한 능력이다. 이것은 委讓에 의해서 얻어지는 것이 아니라 스스로 開發하여 얻어지는 것이다. 경영자는 이러한 權力を 분배하기 보다는 權力を 개발할 수 있는 기회를 주어야 한다.⁽²⁰⁾

3. 分權責任과 集團責任

경영정황과 관련해서 발생할 수 있는 책임은 보통 두 가지로 나누어 생각할 수 있다. 하나는 경영전체에 있어서 개개인의 직능에 대한 책임으로서 이것은 分權責任, 個人責任이라고 한다. 또 하나는 경영전체기능에 대한 책임으로서 集團責任, 連帶責任이라고 한다.

(18) H.C. Metcalf, L. Urwick, *ibid.*, pp. 50-70.

(19) *Ibid.*, pp. 272-277.

(20) *Ibid.*, pp. 95-116 및 J.M. Rosenfeld, M.J. Smith, "Mary Parker Follett: The Transition to Modern Management Thought," *Advanced Management Journal*, vol. 31 No. 4, 1966, pp. 35-36.

즉, 책임에는 개별기능에 대한 책임인 개인책임과 전체기능에 대한 책임인 집단책임이 있다. 이 두 책임이 상호침투되어서 부분의 창의를 배양하고 동시에 전체의 이익을 얻도록 하여야 한다. 요컨대 機能的 統一體로서의 경영, 즉 경영정황하에 있어서 경영에의 종사자는 각기 한편으로는 각자에게 할당된 기능을 양심적으로 수행하여나갈 分權責任이 있는 동시에 경영전체의 문제를 고려하는 集團責任을 가지고 있다. ⁽²¹⁾

4. 職能, 責任, 權限의 三位一體

오늘날 경영에 있어서 가장 근본적인 개념은 職能의 개념이다. 종업원들은 각각 경영의 한 직능을 담당하여 수행하고 있다. 이러한 직능을 수행하는데 상응하여 責任과 權限이 부여된다. 따라서 경영조직에 있어서 직능, 책임, 권한은 서로 분리할 수 없는 삼위일체적인 관계를 가진다. 여기에서 알 수 있는 것은 어떤 직능을 맡고 있기 때문에 권한이 생긴다는 것이다. 이와 같은 관점에서 볼 때, 흔히 논의되는 權限의 委讓이라는 것은 사실상 불가능한 것이다. 책임과 권한은 지위수준과는 관련없이 오직 수행하는 직능으로부터 나오기 때문에 권한의 위양이란 있을 수 없으며, 있다면 職務의 委讓만 있을 뿐이다. ⁽²²⁾

5. 事實과 統合에 의한 統制

Follett이 말하는 統制(control)의 개념은 특정한 목적을 위한 수단으로서 權力이 행사되어진 것을 말한다. ⁽²³⁾ 이것은 현대경영학에서의 管理(management, administration)와 비슷한 개념이다. Follett은 잘 관리되고 있는 기업조직에서의 통제는 다음의 두 가지 방향으로 일어나고 있다고 하였다. ① 통제는 人間에 대한 통제(man-control)보다는 事實에 대한 통제(fact-control)로 이해되어 가고 있다. ② 中央統制(central control)는 위에서 아래로 지시되는 통제(super-imposed control)보다는 統制의 相互關係로 이해되고 있다. 첫번째의 경우는 기업체에서 豊算統制(budgeting control), 在庫統制(inventory control) 등과 같이 어떤 사실을 위주로 해서 통제하는 것을 말한다. 두번째, 통제의 상호관계라는 것은 최고 경영자의 권한이 위로부터 부여되는 仲裁의 權限(arbitrary authority)이 아니고 조직의 각 부분에서 발견되는 여러 權限의 集積이라는 것을 말한다. ⁽²⁴⁾ 이러한 통제의 집적에서는 통제를 단순히 집합하는 것이 아니라 統制를 統合하여야 한다. ⁽²⁵⁾

6. 勞使關係에의 適用

기업조직에서 경영자이든 노동자이든 각 개인이 동등한 하나의 구성원으로 참여하여 통합

(21) H.C. Metcalf, L. Urwick, *ibid.*, pp. 71-95 및 沈炳求, 前揭論文, pp. 59-60.

(22) H.C. Metcalf, L. Urwick, *ibid.*, pp. 146-166 및 沈炳求, 前揭論文, pp. 60-61.

(23) H.C. Metcalf, L. Urwick, *ibid.*, p. 295.

(24) *Ibid.*, pp. 295-296.

(25) 三戸公, 榎本世彦, 「フォレット」, 東京: 同文館, 昭和 61年, pp. 10-15.

체인 조직의 일부분이 되어야 한다. 구성원들은 자기 자신의 목적과 이익을 추구하기에 앞서 자신이 속한 統合體의 目的을 먼저 고려하여야 한다. 즉, 통합체에서의 집단책임 관점에서 볼 때 노동자와 사용자간의 협력에 의해서 조직이 社會的 責任을 수행할 수 있도록相互間의 協議(conferring)가 있어야 한다.

또 노사간에 갈등이 생겼을 때는 이것을 처리하기 위한 團體交涉이나 勞使協議를 'power-over'의 관점에서 투쟁하는 것으로 이해해서는 안되며, 오히려 'power-with'의 관점에서 전체의 情況의 法則에 의해 상호조정의 과정을 거쳐서 機能的 統合을 시도해야 한다.

경영자는 노동자에게 명령을 내릴 때 개인적인 권한에 의해서 명령을 내릴 것이 아니고 情況의 權限에 근거하여 명령을 내려야 하며, 노동자는 정황의 명령을 스스로 찾는 노력이 필요하다. 그리하여 노사간의 個人責任만이 강조되는 것이 아니라 서로 集團責任이 있음을 인식하고 협력하여야 할 것이다.

노사간에 갈등이 발생했을 때는 支配와 妥協에 의한 갈등해결보다는 統合에 의해서 서로의 이익이 최대로 보장되는 방법을 찾아야 하는데, 이를 위해서는 노사 양편이 상대편을 위협하거나 속이지 말고 자신들이 진정으로 원하는 바를 서로에게 공개하여 쇄적의 방안을 찾기 위해 인내력을 발휘하여 노력하여야 한다.

IV. 學問的 貢獻

Follett은 경영학연구에 중요한 공헌을 남겼다. 그녀는 科學的 管理論의 시대에 살면서도 관리의 과학화를 위해서 F.W. Taylor의 과학적 관리법으로는 한계가 있음을 인식하고 여기에서 벗어나서 조직활동에 대한 代替的인 관점을 찾으려고 하였다.⁽²⁶⁾ 그녀는 조직에서 行動的 側面(人間關係論)과 全體的 側面(시스템論)의 기초를 세웠고, 이들의 발전을 예견했었다. 그리고 조직활동의 행동적 관점과 전체적 관점이 상호관련되어 있다는 것도 제일 먼저 지각한 학자중의 하나였다. 이하에서는 그녀의 이러한 學問的 貢獻에 대해 살펴보기로 한다.

1. 管理의 科學化

Follett은 管理의 科學化를 시도하였는데, 그 과정에서 Taylor의 과학적 관리법을 비판하면서 진정한 管理의 科學化를 주장하였다.⁽²⁷⁾

Taylor는 관리의 과학화의 근거를 노동자의 「공정한 하루 작업량」 즉 課業에 두고, 課業

(26) L.D. Parker, "Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett," *Academy of Management Review*, vol. 9 No. 4, 1984, p. 738.

(27) 三戸公, 檻本世彦, 前掲書, pp. 181-188.

標準을 과학적으로 설정하여 이에 의하여 임금을 결정함으로써 조직적 태업의 원인을 제거하는 데에서 비로소 과학적 관리가 확립된다고 하였다. 다시 말하면 Taylor는 과업을 과학적으로 결정하기 위하여 時間 및 動作의 연구인 「作業의 科學」(the science of laboring)을 확립하고, 더 나아가서 이 作業의 科學에 기초를 둔 時間 및 動作의 연구에 의하여 과학적으로 결정된 과업기준을 기초로 하여 실시하는 관리 즉 課業管理의 체계를 전개하였다. ⁽²⁸⁾

그러나, 管理의 科學은 경영관리의 업무에 있어 경영관리에 특유한 과학적 원리를 적용하는 데 있을 것이다. Oliver Sheldon이 지적하는 바와 같이 管理의 科學(science of management)과 관리에서 사용되는 諸科學(those sciences which management employ)의 구별⁽²⁹⁾에 의한다면 작업의 과학은 관리에 사용되는 諸科學의 단지 일부에 지나지 않는다. Taylor의 과학적 관리가 作業의 科學에 근거를 두고 있으므로 진정한 의미에서의 과학적 관리라고는 할 수 없다는 것이다. ⁽³⁰⁾

이러한 인식에 따라서 Follet은 경영관리를 더욱 과학화하는 데는 무엇이 갖추어져야 하는가에 대하여 말하고 있다.

첫째, 과학적 관리방법을 經營管理體에 대하여 적용하여야 한다는 것이다. 경영관리는 생산과 분배를 위하여 지식을 필요로 하는 技術的 측면과 유효한 협동으로서의 人間的인 측면이 있는데, 전자는 과학화 될 수 있는 것으로 일반적으로 인식되고 있으나 후자에 대하여는 이것을 과학화한다는 것은 도저히 불가능한 것이라고 생각하는 경향이 있다고 지적하였다. ⁽³¹⁾ 그러나 Follet은 기술을 다루는 것과 인간을 다루는 것과는 물론 서로 다른 태도가 필요한 것이지만 동일한 것을 학습할 수 있다고 하면서 기술적인 측면뿐만 아니라 인간적인 측면도 반드시 과학화되어야 한다고 주장하였다. ⁽³²⁾

둘째, 경영관리의 과학화를 위하여 諸知識의 組織化를 확립하여야 한다는 것이다. 그 이유는 과학이란 정확한 지식의 체계이기 때문이며 과학적 방법은 ① 調查, ② 調査에 의해서 얻은 知識의 組織化의 두 부분으로 성립되는 것으로서 ①의 조사의 중요성은 경영자에 의하여 인식되고 더욱 발달하였으나 ②의 조사의 결과를 조직화하는 방법을 일반적으로 경시되는 경향이 있다는 것이다. ⁽³³⁾ 그러나 노동자 뿐만 아니라 관리자의 직능도 一般的的

(28) F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, N.Y. and London, 1913, pp. 117-118을 沈炳求, 前揭論文, p. 54에서 轉載.

(29) O. Sheldon, *The Philosophy of Management*, 1923, pp. 49-50을 沈炳求, 前揭論文, p. 54에서 轉載.

(30) 沈炳求, 前揭論文.

(31) H.C. Metcalf, L. Urwick, *op. cit.*, p. 123.

(32) 沈炳求, 前揭論文, pp. 55-56에서 발췌.

(33) H.C. Metcalf, L. Urwick, *op. cit.*, p. 125.

準과 方法에 의하여 수행하여야 하며,⁽³⁴⁾ 이와 같은 시스템의 확립은 지식의 조직화에 의해서만 가능할 것이다.

이상은 경영관리의 과학화를 위하여 필요한 요건이라고 할 수 있는데, 여기에서 유의하여야 할 것은 Taylor의 과학적 관리가 단지 作業의 科學이란 견지에서 作業技術과 作業者의 職務分析만을 다루었는 데 대하여 Follet은 이것을 더욱 확장하여 管理의 科學과 管理者의 職務分析을 강조하고 넓은 의미에서 管理의 科學을 확립하려 하였으며 더 나아가서 관리의 기술면 뿐만 아니라 人間關係面까지 포함한 전체로서의 관리에 과학적 방법의 적용의 가능성을 연구하였다는 점이다. 특히 그녀는 인간관계의 문제를 관리의 가장 중요한 것으로 규정하고 이것을 매개로 하여 관리의 전체적인 면을 파악하려고 하였다.⁽³⁵⁾

2. 人間關係論과 시스템論面에서의 貢獻

앞에서 설명한 바와 같이 Follet의 시대에는 일반적으로 경영관리에서의 人間的 측면은 과학화할 수 없는 것으로 생각하였다. Sheldon에 의하면 일반적으로 경영관리는 두 가지의 요소 즉 物的인 측면과 人間的인 측면을 다루고 있는데 物的인 측면에 대해서는 과학적 관리의 적용이 가능하지만 인간적인 측면은 그 적용이 불가능하며,⁽³⁶⁾ 또 인간과 관련하여 과학적 원리를 적용한다는 것은 불가능하며,⁽³⁷⁾ 비용·수송·작업의 과학화는 있을 수 있지만 協同의 科學은 있을 수 없다고 하였다.⁽³⁸⁾ 그러나 Follet은 산업에 있어서 인간관계를 연구하는 이유는 協同의 科學(science of cooperation)이 있을 수 있다고 믿기 때문이라고 말하고, 협동은 단순한 호의나 친절만의 문제는 아니며 더욱 중요한 것은 협동에 관한 실험을 계획적으로 실시하고 비교하여 그 결과를 축적하여 協同의 방법을 찾지 않고는 협동에 성공할 수 없다고 하였으며, 이러한 협동의 방법을 배우는 것은 무엇보다도 중요하다고 하였다. 기계를 다루는 것과 인간을 다루는 태도는 달라야 하지만 기계를 다루는 방법에서 배워야 할 것이 많은 것과 같이 인간을 다루는 데에도 많은 것을 배워야 한다고 하였다.

그러나 인간적인 문제를 취급하는데 있어서 人的인 측면과 技術的인 측면은 서로 분리할 수 없다. 앞에서 인용한 Sheldon의 수송문제에 있어서 중요한 점은 관계자 사이의 효율적인 연결이 잘 취해져야 한다는 것임을 모두가 알고 있다. 이에서와 같이 Follet은 人間關係의 연구와 作業技術의 연구는 함께 결합되어야 한다고 하였다.⁽³⁹⁾ 따라서 경영관리를 과학

(34) *Ibid.*, p. 129.

(35) 沈炳求, 前揭論文, pp. 56-57.

(36) O. Sheldon, *Bulletin of Taylor Society*, vol. 8 No. 6, December, 1913, p. 211.

(37) O. Sheldon, *The Principle of Management*, London, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1923, p. 36.

(38) *Ibid.*, p. 35.

(39) *Ibid.*, pp. 123-124.

화하는 데 첫째로 필요한 것은 인간관계를 포함한 전체 관리의 문제들에 대하여 과학적 방법을 적용하는 것이라고 하여 경영관리의 연구에 인간관계의 문제를 포함하여야 한다고 하였다.⁽⁴⁰⁾

또 영속적인 사회와 계속적으로 생산적인 산업조직이 되기 위해서는 개인과 집단에 대한 모티베이션이 고려되어야 한다는 그녀의 기본 철학에서도 나타난 바와 같이 그녀는 경영의 문제를 취급하면서 心理學的 방법을 도입하였다. 또 심리학적 방법을 기반으로 정치학 등 의 여러 社會科學의 研究結果들도 도입하여, 경영학에 權力, 權限, 葛藤, 리더쉽 등의 문제를 취급하였다.

한편, Follet은 경영 내지 조직은 統合體를 지향하여야 한다고 하였다. 통합체는 단순한 부분의 합이 아니고 부분사이의 상호작용이 있으며, 이 상호작용이 올바르게 일어날 수 있도록 調整과 統制가 일어나야 한다고 하였다. 이것은 60년대 이후에 발전되고 있는 시스템 이론에서 말하고 있는 全體性과 상호작용, 피드백(feedback) 등의 시스템 속성을 원초적인 형태로 나타내고 있는 것이라고 볼 수 있다.

이상에서와 같이 Follet은 과학적 관리법이 진정한 관리의 과학화를 이루지 못한다고 하였으며 인간관계를 포함한 전반적인 경영에 대하여 과학적 방법을 사용하여 情況의 法則에 따르는 統合이 이루어져야 한다고 주장함으로써 인간관계론과 시스템론의 발전을 이미 예상한 것이다.

V. 批 判

최근에 와서 경영과 관리(management and administration)에 관련된 문헌에서 Follet의 아이디어가 종종 인용되고, 또 그녀의 개척적인 업적을 높게 평가하는 논문이 몇개 발표되고 있지만 아직도 Follet의 학문 연구업적은 잘 알려지지 않고 있다.

이렇게 그녀의 업적이 잘 평가되지 않은 이유는 첫째, Taylor, Gantt, Gilbreth 등과 같이 작업절차와 관련된 문제보다 애매한 人間關係問題에 Follet의 업적이 있기 때문이다. 둘째, Follet은 體系的인 敘述을 하지 않았다. 그녀는 흥미가 가는 문제에 대해서 무작위적인 서술을 했으며 論理的 一貫性도 부족하다. 마지막으로 그녀가 제시한 用語는 단순하였고 중복적으로 사용되었다.⁽⁴¹⁾ 예를 들면 앞에서 본 바와 같이 보편적 사실을 나타내는 말로

(40) *Ibid.*, p. 125.

(41) E.M. Fox, *op. cit.*, pp. 520-521.

循環的反應(circular response), 相互反應(reciprocal response), 交織(interweaving), 機能的關係(functional relation), 相互活動(activity-between) 등으로 불렸다. 따라서 일반인들은 그의 학문을 체계있게 이해하는 것이 쉽지 않았다.

그녀의 학문 연구상의 한계로는 첫째, 그녀의 연구는 인간의 활동과 인간들의 상호작용에 대해서만 관심을 가지고 있었고, 그 인간을 둘러싼 公式化된 環境(조직구조, 관리도구 등)에 대해서는 별로 관심을 가지지 않았다. 상호작용 중에서도 그 과정에 대해서만 관심을 가졌다.⁽⁴²⁾ 따라서 조직이나 관리와 관련해서 한정된 것만을 말하게 되고 실질적인 적용방법을 제시하지 못했다.

둘째, 그녀에게는 次善策은 존재하지 않았다. 그녀는 항상 統合이 가능한 것이라고 주장하지는 않았지만, 그것이 불가능할 때는 어떻게 하여야 하는가에 대해서는 설명하지 않았다.⁽⁴³⁾

앞에서 본바와 같이 애매한 문제를 취급하였다는 점, 非體系的敘述, 단순한 用語使用 때문에 그녀의 학문은 널리 알려지지 않았다. 또, 너무 한정된 부분에 대한 관심만을 보였으며 차선책을 제공하지 못해서 실제적 적용이 어렵다는 문제점 때문에 널리 인식되지 못하였지만 조직의 人的인 측면과 全體的인 측면을 중시하는 현대의 학문적 경향을 미리 예견하고 발전시켰다는 점에서 그녀의 학문적 공헌은 높이 인정받아야만 할 것이다.

(42) E.M. Fox, *op. cit.*, pp. 527-528.

(43) *Ibid.*, p. 528.