

組織的「카리스마」에 對하여

金 晉 均

<目次>	
I. 카리스마	2. 企業經營者의 Personality 特性問題
II. 產業組織體에 있어서 「엘리트」問題	3. 組織的「카리스마」의 機能的 問題。
III. 組織的「카리스마」의 機能的 問題	
1. 官僚制와 「카리스마」	

I. 카리스마

이 글은 支配根據의 한 源泉이 되고 있는 「퍼스널리티」(Personality)變數인 「카리스마」(Charisma)와 이에 根據한 「카리스마」의 支配의 本質과 그 「카리스마」의 支配가 產業組織體에서 「에리트」(Elite)論으로 日常化되고 正當化되는 점과 끝으로 產業組織體內에 있어서 「카리스마」의 機能的 必要性에 대한 問題를 다루고자 한다.

「카리스마」는 「퍼스널리티」變數이다. Max Weber가 支配의 正當性을 被支配者の 内面的 支持에 따라 세가지 理念型으로 區分할 때 그 하나를 「카리스마」에 두고 그것을 支配者의 人格과 그가 지닌 天賦의 賚質이라 하였다. 支配者의 魔術的 能力, 啓示나 英雄性, 精神과 辨舌의 能力에 대하여 被支配者が 感興的 獻身을 함으로서 成立되는 支配型이 「카리스마」의 支配이다⁽¹⁾. 이 경우에 永遠히 새로운 것, 非日常的인 것, 未曾有의 것 그리고 感動的 魅了 등이 「카리스마」를 이룬다. A. Etzioni는 「카리스마」를 한 行爲者가 다른 行爲者들의 規範的 志向에 擴散的 강력한 支配를 행사하는 能力이라고 定義하고, T. Parsons에 따라 「카리스마」는 궁극적으로 한 行爲者의 權力에 依存하는 規範的 權力의 한 形態라고 하였다⁽²⁾. 따라서 영화나 웃을 선택하는데 구체적인 영향력을 미친다든지 作業中 道具

筆者：서울大學 商科大學 附設 韓國經營研究所 研究員，서울大學校 商科大學 專任講師

(1) M. Weber의 「카리스마」의 定義에 關한 部分은 補成東 M. Weber의 「正當的 支配의 세 가지 純粹型」을 註解함, 文理大學報 제12권 2호, 서울大學校 文理科大學, 1966 pp. 139—150에 依據하였다. M. Weber는 「카리스마」의 支配의에 合法的 支配(規定에 따른 合法的 支配로서 가장 純粹한 型은 官僚制的 支配이며, 形式上 正當한 態意的 規定에 따라 任意의 法을 만들거나 없이 할 수 없다는 것)와 傳統的 支配(옛날부터 이어 오는 秩序와 支配權力의 神聖함에 대한 믿음에 依據하는 支配인데 가장 純粹한 型은 家父長的 支配임)로 區分하였다.

(2) Amitai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, The Free Press, New

의 選擇에 영향을 주는 道具的 支配는 「카리스마」의 指標가 될 수 없는 方면에 政治的, 宗教的 指導者는 그들이 服從者들의 規範的 志向에 전형적으로 광범한 支配를 하기 때문에 「카리스마」를 갖게 된다. M. Weber 나 A. Etzioni의 「카리스마」概念은 하나의 關係的 性質(relational property)로 파악하고 있는 한편으로 Etzioni는 「카리스마」를 權威(Authority)와 區分하고 있다. 즉 權威는 服從者가 決定과 行爲에 대한 자신의 基準을 보류하고 그의 指導者의 命令을 正當한 것으로 받아드리는 것을 내포하고 있는데 대하여, 「카리스마」는 服從者가 영향을 받아 이미 그 자신의 基準을 수정한 것을 뜻하고 있다는 것이다⁽³⁾. 따라서 M. Weber에 의하면, 支配者는 指導者(순수한 型으로서豫言者, 戰爭英雄, 偉大한 煥動家)이며 服從者(순수한 型이 信奉者)이며, 服從者는 指導者가 가진 人格的 非日常的 資質에 순수히 人格的인 服從을 하는 것이며 指導者の 制定法上의 地位나 傳統的인 威嚴 때문에 服從하지 않는다. 그러므로 非凡한 資質을 갖고서 그것을 效驗을 보여야만 服從이 이루어 진다. 따라서 指導者가 그의 「카리스마」를 증명하지 못하는限 그의 「카리스마」의 支配는 상실된다. 즉 「카리스마」指導者가 神으로부터 벼림을 받았거나 英雄的 力量이나 指導者的 資格에 대하여 民衆으로부터 신뢰감을 잃게 되면 그 支配는 붕괴되고 만다. 「카리스마」指導者를 받드는 行政幹部는 「카리스마」와의 個人的 獻身에 따라 선발되며 專門資格이나 身分이나 家門 또는 人的 從屬關係에 의하여 선발되지 않는다. 行政幹부들이 같은 權能의 正當한 範圍는 指導者가 내리는 使命과 그들이 가진 人格的 「카리스마」의 資質에 의하여 決定되며 이들에 의한 行政은 制定된 規則이나 傳統的 規則 어떤 것이든지 規則에

York, 1961 p. 203. 그리고 참조 T. Parsons, *The Structure of Social Action*. McGraw-Hill, New York, 1937 p. 665.

(3) A. Etzioni, ibid. pp. 203—204 Reinhard Bendix는 M. Weber의 「카리스마」의 支配를 理解하는데 있어서 비록 M. Weber가 명백히 區分은 하지 않았지만, 支配(domination)를 「카리스마」의 指導性(charismatic leadership)의 결과와 「카리스마」의 權威(charismatic authority)의 결과로 區分하여 보고 있다. R. Bendix는 Robert Bierstedt의 指導性(leadership)과 權威(authority)의 區分에 따르고 있는데 그가 인용한 것을 보면 다음과 같다.

A leader can only request, an authority can require Leadership depends upon the personal qualities of the leader in the situation in which he leads. In the case of authority, however, the relationship ceases to be personal and, if the legitimacy of the authority is recognized, the subordinate must obey the command even when he is unacquainted with the person who issues it. In a leadership relation the person is basic; in the authority relation the person is merely a symbol." [R. Bierstedt, The Problem of Authority, in M. Berger, T. Abel and C. Page, eds., *Freedom and Control in Modern Society*, D. Van Nostrand, Inc., New York, 1954 pp. 71—72] Bendix는 Weber의 「카리스마」를 설명하는데 순수한 人格的 資質에 기초한 것은 Charismatic leadership로 보며, 「카리스마」가 非人格化되고 制度化된 것은 Charismatic Authority로 區分한다. 그리고 이와 같은 區分은 그가 權力(Power)을 區分하는데 연장시킨다. 즉 權力현상을 세 가지 측면에서 나누는데, 첫째 市場이나 地位集團처럼 利益關係에 기초한 權力, 둘째 合法的 傳統的 「카리스마」의 支配처럼 設定된 權威에 기초한 權力, 세째 指導性(한 사람의 非常한 資質과 그 사람에 대한 追從者들의 同一化)에 기초한 權力이다(R. Bendix, *Max Weber, an intellectual portrait*. Doubleday & Company, Inc., New York, pp. 289—299).

志向하지 않는 것이 特徵이다. 「카리스마」의 指導者를 신봉하는 行政幹部는 그 指導者の 「카리스마」分身이며 人格的으로 완전히 一體性을 이룬다.

「카리스마」는 두가지로 나누어지고 있다. M. Weber는 순수한 「카리스마」와 日常化된 「카리스마」로 나눈다. 순수한 또는 人格的 「카리스마」는 위에서 본 M. Weber의 「카리스마」概念에 해당되고, M. Weber가 순수한 「카리스마」의支配가 後繼者에게 계승되면서 계속 存續하게 되는 템에서 日常化되는 경향이 있다는 것을 관찰하고 이렇게 日常化되는 「카리스마」가 日常化된 「카리스마」이다. 즉 自然的 指導者(natural leader)가 갖는 「카리스마」가 순수한 人格的 「카리스마」이고, 어떤 職位(office)를 차지하거나 繼承의 線에 따라서 指導者가 갖는 「카리스마」가 日常化된 「카리스마」이다. A. Etzioni는 M. Weber의 두 가지 「카리스마」概念에는 두가지 次元이 있다고 보고 있다. 즉 첫째는 「카리스마」의 指導者가 복종하는 者들에게 그의 權力を 행사하여支配하는 強度라는 次元이며 따라서 그 強度는 日常化된 「카리스마」보다도 순수한 「카리스마」에서 더욱 크다는 것이다. 둘째는 「카리스마」를 얻는 方法, 말하자면 획득하는 것과 歸屬되는 것(ascription)의 次元이다. 순수한 「카리스마」는 한번만이 아니라 再次 얻어지며, 순수한 「카리스마」의 保持者는 종종 그의 權力이 再檢되도록 요구 받기도 하는 것이다. 日常化된 「카리스마」는 「카리스마」의 職位(charismatic office)를 차지하는데서 나온다. 職位 자체는 물론 획득해야 하는 것이지만 職位 「카리스마」는 歸屬된다⁽⁴⁾.

M. Weber는 「카리스마」가 日常化되는 方法은 크게 세가지로 나누어 보고 있다. 첫째는 秩序를 傳統化시키는 것으로써, 「카리스마」保持者나 「카리스마」의 資格을 가지는 行政幹部에 대해서 내려지는 法과 行政命令에 새로운 「카리스마」가 계속 창조되게 하면서 權威를 갖게 하는 것, 둘째로 「카리스마」의 行政幹부 즉 信奉者나 部下集團이 專有한支配權(世襲使用權이나 傲祿)을 引受함으로써 合法的이고 身分制의 幹부로 轉化하는 것, 셋째로, 「카리스마」 자체의 意味變化에 依한 것인데, 이것은 시급한 後繼者의 問題를 해결하는데서 뚜렷히 나타난다는 것이다. 새로운 「카리스마」의 指導者를 찾아서 後繼者를 등장시키는 것은 다음과 같다. (1) 「카리스마」의 資質의 여러 표식을 쫓아서 물색하는 方法(Dalai Lama를 탐색하는 例)인데, 이것은 매우 個人的이고 非日常的인 資質을 規則에 의하여 確保되는 資質로 轉化시키는 것이다. (2) 指名技術(神託, 제비 등)에 의하는 方法인데, 이것은 「카리스마」의 有資格者가 갖는 人格에 대한 信奉을 해당 技術에 대한信念으로 바꾸어 놓는 것이다. (3) 「카리스마」의 資格을 가진 者를 指名하는 方法인데, 여기에는 「카리스마」指導者 자신이 後繼者를 지명하는 方法(法 및 神의 指定에 따라支配의 正

(4) A. Etzioni, op.cit., p. 204.

當性을 획득한다는 信奉으로 轉化시킨 것), 「카리스마」의 賚格을 가지는 信奉者 및 部下集團에 의한 指名方法(이것은 바르게 그리고 有效하게 指名되는 方式에 따른 「카리스마」의 人格에 대한 信奉을 갖게 한다.), 「카리스마」의 賚質이 血統 가운데 있다는 觀念에 의한 世襲「카리스마」(이것은 支配의 相續權으로서 正當한 相續人이라는 데서 信奉을 얻는 것), 그리고 「카리스마」의 儀式的 非人格化를 通하는 것(「카리스마」가 一定한 習式에 의하여 轉移되거나 만들어 질 수 있는 魔術的 賚質이라고 믿는 것으로써 秘蹟的 行爲의 有效性에 대한 信奉이다)이다⁽⁵⁾.

따라서 M. Weber는 日常化된 「카리스마」를 평범하게 다루어 어떤 社會的 地位에서도 발견될 수 있음을 시사하고 있으나⁽⁶⁾ A. Etzioni는 대체로 M. Weber의 概念을 따르는 한편, 특히 組織論的 觀點에서 수정하고 있다⁽⁷⁾. 즉 「카리스마」를 個性的 「카리스마」(personal charisma)와 職位的 「카리스마」(office charisma)로 區分한다. 個性的 「카리스마」는 순수한 (pure or genuine)한 것으로, 그리고 職位的 「카리스마」는 물론 日常化된 또는 歸屬的(routinized or ascribed) 「카리스마」이지만 특히 組織體의 職位(office)를 차지하는데서 나오는 「카리스마」이므로 非個性的이며 오히려 地位屬性的인 것으로 보아 이에 한정하여 논급하고 있다. 따라서 그는 새로운 순수한 「카리스마」의 指導者가 組織體의 밖에서 발굴되어 組織體의 職位를 차지하는 경우도 있지만, 個性的 「카리스마」가 본래 組織體의 職位에서도 획득될 수 있다고 보아, 行爲者가 세 가지 形態로 「카리스마」를 가질 수 있다고 본다. 즉 오직 個性的 「카리스마」를 갖는 경우(自然的 指導者 또는 組織體의 非公式的 指導者), 오직 職位的 「카리스마」를 갖는 경우("인상적이 아닌" 王, 大統領, 醫師 또는 教授), 그리고 職位의 및 個性的 「카리스마」 모두를 갖는 경우("특별하고" 個人的으로 영향력이 있는 職位담당자)이다⁽⁸⁾. 그리고 한 사람이 어떤 個人們에게는 「카리스마」를 갖지만 다른 個人们에게는 그렇지 않기도 하는데, 말하자면 한 사람이 그가 統制하기로 되어 있는 多數의 下位參與者에 대하여 「카리스마」를 갖는다면 그는 「카리스마」의이라고 보게 된다고 Etzioni가 말하고 있는 것은 그의 組織論的 觀點을 명백히 하고 있다.

M. Weber는 「카리스마」를 歷史의 過程과 主要한 社會構造의 變動에 영향을 주는 指導者의 賚質 즉 歷史의인 偉人的 賚質에 주로 準據하고 있다. 그러나 Etzioni를 포함하는

(5) 참조, M. Weber(世良晃志郎 역, 支配の社會學 2, 創文社, 日本, pp. 425—502), R. Bendix, op.cit., pp. 299—307 및 裏成東, op. cit., pp. 148—149. 註 3에서 언급된 바와 같이 R. Bendix는 M. Weber의 순수한 「카리스마」는 Charismatic leadership로 그리고 日常化된 「카리스마」는 Charismatic Authority로 理解하고 있다.

(6) 특히 R. Bendix (op.cit., pp. 308—318)는 權威에 基礎한 支配의 側面들로써 家族的 制度의 「카리스마」를 非個性的인 것으로 理解하여 日常化된 「카리스마」를 다루고 있다.

(7) A. Etzioni는 組織體(orgnization)를 특수한 目的을 實現하는데 志向한 社會的 單位라고 定義하고 있다(op.cit., p. 79).

(8) Ibid., pp. 205—206.

여러 社會學者는 그것을 보다 擴大하여 영향력이 적은 偉人的이 아닌 指導者에게 적용하고 있다⁽⁹⁾. Etzioni는 「에릿뜨」를 分類하는데도 위에서 언급된 세 가지 形態의 「카리스마」保持者의 分類와 一致시키고 있으며 組織體에 있어서의 「카리스마」의 機能을 취급하고 있다.

II. 產業組織體에 있어서 「에릿뜨」(Elite)問題

西歐에 있어서合理化過程이 經濟領域에서 資本主義的 生產樣式으로 表現되었을 때 資本主義는 단지 機械化를 통한 生產性의 增大만을 意味하지 않았다. 資本主義의 發展은 무엇보다도 먼저 封建社會制度를 봉괴시키는 것이었으며, 封建社會의 經濟的 政治的 特權마저 상실시키는 것이었다. 그러나 J.A. Schumpeter에 의하면 16—18세기 동안에는 資本主義의 「부르조아」와 國民國家가 形成되는 한편으로 「부르조아」階級은 封建勢力(絕對君主와 領主)과 共棲하는 時期였다. 封建勢力은 政治的 支配力を 갖고서 「부르조아」階級을 政治的으로 保護하고 「부르조아」階級은 封建勢力を 經濟的으로 후원하였다. 王과 軍隊와 教會와 官僚는 資本主義的 過程에 의하여 창조되는 수익에 의하여 생존하며 더구나 國內外의 政策과 制度의 變動은 資本主義發展에 適合하는 것으로 变모시키면서도, 支配構造는 封建社會의 人的 資源으로 구성시키고 그 資源은 前資本主義의 類型으로 行動시켜 「부르조아」利益을 후원하면서도 支配構造로부터 「부르조아」를 격리시켜 共棲하였다⁽¹⁰⁾. 그러나 그 이후 市民的 民主主義가 決定的으로 승리하자 兩階級의 共棲는 사라진다. 主權神授說에 의한 絶對君主와 領主의 支配權은 없어지고 그 대신 「부르조아」가 政治的 支配權을 계승한다. 그러나 이 「부르조아」는 封建勢力의 支配威光을 계승하지는 못한다. Schumpeter가 보기로는 이 「부르조아」는 封建勢力이 가졌던 神秘스러운 魔術과 君主的 態度를 갖지 못하여, 즉 命令을 하고 服從을 하게 하여 社會의 모든 階級과 日常生活에 威光을 누리는 ability과 習慣을 갖지 못하고, 「부르조아」가 企業家로서 登場하자마자 하나의 指導的 機能을 차지하지만 이 經濟的 指導性은 中世紀의 領主가 모든 領域의 支導者로서 등장되는 그린한 指導性은 발휘하지 못하고 한 國家의 政治的 支配로 擴大되지 못한다는 것이다. 따라서 Schumpeter는 「부르조아」를 合理的이고 非英雄的이라고 본다. 「부르조아」는 그의地位를 방어하고 그의 意志에 國家를 굽종시키는데 단지 合理主義의이고 非英雄的인 手段

(9) 참조, P.M. Harrison, *Authority and Power in the Free Church tradition: A Social case study of the American Baptist Convention*. Princeton University Press, N.J. 1959. T. Parsons, *The Social System*, The Free Press, 1951. 특히 T. Parsons는 役割(指導性 役割)의 道具的 機能보다 表出的이며 評價的인 上昇성에 관하여 「카리스마」를 논하면서 地位「카리스마」(status charisma)를 유지하는데 여러 地位象徵의 기능을 논급하고 있다(pp. 399—407).

(10) J.A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen & Unwin Ltd., London, (Eleventh impression, 1966), pp. 134—136.

을 사용할 수 있을 뿐이라는 것이다⁽¹¹⁾.

그러나 產業社會에서 비록 「부르조아」가 封建的 支配의 魔術的 威光은 갖지 못했다고 하더라도, 經濟構造에 있어서支配의 正當化를 試圖하지 않을 수 없다. Reinhard Bendix 가 西歐工業社會의 經營「이데올로기」를 比較研究한 것은 그가 「이데올로기」를 社會構造의 한 指標로서 뿐만 아니라 支配「이데올로기」는 既存社會秩序를 옹호하는 機能이 있다는立場에 서서 經營「이데올로기」는 企業家가 그들의 權威에 勞動者로 하여금 服從하도록 유인하는 過程에서 創出된 것으로 觀察하는 것이다⁽¹²⁾. 그에 의하면 「잉글로—아메리카」文明에 있어서 產業化가 시작되는 때 부터 扶養「이데올로기」(theory of dependence), 自由放任, 社會的「다위니즘」, 그리고 끝으로 人間關係「이데올로기」로 經營「이데올로기」가 변화되어 왔다는 것이다. 즉 英國에 있어서 產業化가 시작되는 때는 傳統主義의 「이데올로기」가 支配의 이었는데 J.S. Mill이 말한바 있는 扶養論은 貧困한 勞動階級은 어린애와 같아서 支配를 받아야 하며 스스로를 생각해서는 안되며 주어진 일을 충실히하고 민첩하게 수행하며 上位者에게 敬意를 표해야 하며 生活의 荣枯盛衰를 上位者로부터 보호받아야 한다는 것이다. 貧者의 依存性과 富者의 責任은 바로 社會秩序의 道德律을 이루는 것이다. 그러나 이것은 自由放任主義의 제창자들에 의하여 거부당하고 만다. 古典的 自由主義經濟思想은 富者가 貧者를 돌볼 하등의 理由를 갖지 않는다. 個人은 自由와 自己決定의 能力を 가지 個別的 經濟人이며 社會는 단지 個人的 總和에 불과하며 分業·契約·市場關係로成立되는 하나의 形成體에 불과하다. 그러므로 個人은 勞動과 職業의 選擇, 居住地選擇, 賣買와 投資 및 契約도 自意로 自由롭게 하는 것이며 모든 個人은 自主權을 가지며 이것은他人을 해치기 전에는 보장된다. 따라서 個人은 經濟에 대한 責任 즉 經濟的 結果에 대하여 스스로 責任을 가져야 하며 다른 어떤 組織體도 그 結果에 대하여 無關한 것이다. 그리하여 個人的 行動의 倫理的 基準도 自己利益뿐인 것이다. 自己利益을 追求한다는 것은 가장 自然스러운 것이며 이러한 倫理基準에는 崇高한 感情이나 人間的 同情과는 아무런 關係가 없는 經濟法則만이 機能을 갖으며 또한 이 法則에 바탕을 둔 經濟만이 效率的인 것이다⁽¹³⁾. 이러한 自由放任思想은 競爭社會를 制度化시키는 것이었고 19세기에 와서는 生存競爭의 社會的「다위니즘」과 결부되는 것이다. 富者와 貧者는 단지 能力과 努力의 差異를 반영하는 것이며 企業家의 성공은 生存適者를 표시하고 이것이 企業家(資本家)가 자기가 所有하고 經營하는 企業體에 대하여 갖는 絶對的 權威를 正當화하여 주는 것이

(11) Ibid., pp. 137—138.

(12) Reinhard Bendix, Industrialization, Ideologies, and Social Structure, *American Sociological Review*, 24(1959) pp. 613—623, reprinted in N.J. Smelser(ed.), *Readings on Economic Sociology*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1965 pp. 26—38.

(13) 黃性模, 現代社會思想史, 民潮社, 1964 p. 99.

었다.

英國의 初期社會學者 H. Spencer (1820~1903)가 그의 社會的 進化論이 당시 英國과 美國의 自由放任主義를 科學으로 正當화시켜 준限 企業家들로부터 열렬한 칭찬을 받았다가 1882년 美國을 방문한 후에 그의 人氣는 계속해서 떨어지고 老年에는 時代의 潮流가 그의 教示와는 반대로 흘러가는 것을 알고 슬프게 죽어 갔다고⁽¹⁴⁾ 기록된 것과 마찬가지로, 20세기 초에 와서 古典的 自由主義經濟思想은 낙관적으로 전제하였던, 보이지 않는 손의 調和가 낳은 逆現象的 諸經濟的 結果에 의하여 수정되고 새로운 經營 「이데올로기」의 탄생을 기대하게 된다. 그러한 事情은 다음과 같다. 古典自由主義經濟의 完全競爭은 現實的 으로 不可能할 뿐만 아니라 자체로서는 工業勞動者の 貧困을 영원히 해결해 줄 수 없는 것으로 보였다는 것과 工業勞動者が 이미 客觀的으로 하나의 社會階層으로 등장하고 工業社會를 決定하는 가장 重要한 要素로 되었을 뿐만 아니라 勞動運動의 自由主義經濟原則에는 없었기 때문에 勞動者 자체의 廷命策으로 進行될 수 없을 만치 勞動者들은 政治的으로 集團化되어 資本家階級에 대항하였다. 이것은 곧 企業家(資本家)들의 集團化로 촉진시켰다. 따라서 經濟的 利害關係는 集團的 方法으로 解決되고 聯合的 行動에서만 保障될 수 있게 된 것이며, 차츰 國家는 市場經濟에 있어서 集團個人主義의 利益競爭을 調整해야 하는 機能이 增大되었다. 이러한 變化는 企業體를 1人支配하던 類의 企業家(資本家)에게는 完全히 새로운 事態로서 對處하여야만 하였다. 이러한 經濟構造의 條件變化에 뒷지 않게 企業體 자체에서도 變動이 일어나고 있었다. 그것은 生產力의 增大, 企業의 機械化 大規模 및 專門化로서 1人の 企業가 統制할 수 없게 되었다. 이것은 곧 經營者革命을 뜻한다. 專門的 經營者는 所有와 分離되어 經營權을 전문적으로 전달하는. 이 專門的 經營者の 出現은 Taylor의 科學的 管理의 運動展開를 더욱 더 뒷받침되었다.

F.W. Taylor 만 하더라도 勞動者를 古典自由主義經濟思想에서 전제하였던 바와 같이 經濟的 利益을 追求하고 經濟的 人間으로 規定하였으며 生產過程에 있어서는 勞動者를 生物學的 機械로 보았다. 人間은 合理的으로 行爲하며 자신의 利益을 增進시키는 것이므로 賃金이 勞動者의 가장 중요한 誘引이다. 따라서 Taylor에 있어서 經營者는 이러한 經濟的 誘引를 사용해서 勞動者라는 生產學的 機械를 가장 잘 가동하게 하며 이 生物學的 機械가 가장 잘 가동하게끔 作業을 단순화시켜 가장 짧은 時間에 가장 많은 作業成果를 내게 하도록 作業單位를 時間과 動作(motion)의 袖면에서 세분화시켜 綜合되도록 職務構造를 設定하며 또한 作業의 物理的 環境條件을 快適하게 하는 機能은 전문적으로 갖는 것이다⁽¹⁵⁾.

(14) N.S. Timasheff, *Sociological theory: Its Nature and Growth*, 1955, Random House, New York (李萬甲 역, 社會學理論, 首都文化社, 1961, pp. 61~62).

(15) D.C. Miller and W.H. Form, *Industrial Sociology*, (2nd ed.), Harper & Row, New York pp. 646~653. Taylor의 科學的 管理에 의하여 나타난 人事政策은 時間과 動作研究, 作業의

이러한 經營者는 資本家의 支配根據가 되는 生產手段(資本)의 所有를 갖지 않는데서 이 외는 달리 生產組織體 내에서의 存在根據를 찾아 支配「이데올르기」를 形成시키지 않을 수 없었다. 이미 Taylor의 科學的 管理方法이 生產過程에 있어서 人間을 物理的으로 보았지만 그것이 일단 人間의 要素의 重要性에 대한 認識을 可能케 해 주었던 것이며 여기서 經營者의 存在根據를 찾는 실마리를 얻는 셈이다. 1920—30년대에 產業組織에 대한 心理學的 接近이 盛行되고 1940년대에 비로소 社會學者 E. Mayo가 主導하는 人間關係論이 물결치게 되자 비로서 經營者는 人間關係「이데올르기」로서 經營의 正當한 權利를 주장하고 經營者로 하여금 企業體 내의 調整을 達成할 수 있는 두가지 機能을 合理化시킬 수 있게 된 것이다. 心理學的 接近은 個性의 差異를 重要視하여 個人을 職種(Job)에 관連시키는 것을 강조하였다. 즉 人間은 어떤 個人的欲求를 滿足시키고자 行動하며 그의 職種과 그 職種에 있어서의 發展과 個人的認定에 特殊한 關心을 갖고 있다고 보는 것이므로, 우선 適性대로 職種에 配置하고 業務의 成果를 個人的으로 認定해 주는 조치를 취하게 하였다⁽¹⁶⁾. 그러나 E. Mayo는 勞動者の 生產性을 豐賞시키는데 物理的, 心理的 變數보다도, 勞動者は 個人이 아니라 集團의 成員이며 勞動은 오직 個人的活動이 아니라 集團活動이라는 社會學的 事實에 주목하여 集團變數가 중요하다고 觀察하였다. 人間은 安全所屬感 認定같은 共有하는 社會的結合을 欲求하는 것으로 集團의 社會組織이 集團成員의 逸脫的 行為를 방지하고 또한 外部로부터의 간섭이나 統制부터 그 集團을 방어하는 것으로 作業場에서 形成되다. 非公式的 小集團이 生產水準을 決定한다는 事實을 발견하므로서 非公式的 小集團이 公式的 組織體(企業體)의 目的에 반란을 일어 키 수 있는 것이며, 따라서 人間關係論은 말하자면 非公式的 集團의 目的을 公式的 組織體의 目的에 一致시키는 諸方法을 提供하는 것으로 되었다. E. Mayo가 Hawthorne 實驗에서 위와 같은 結果를 얻기에 동원되었던 面接法, 態度調查나 「카운설팅」은 勞動者の 不平의 原因을 發見하거나 또는 勞動者の 問題를 根本的인 制度의 改革없이 해결하는 일종의 유화정책의 方法으로 利用될 수 있었던 것이다⁽¹⁷⁾. 물론 20세기 前半期에 있어서 產業社會科學者들의 研究는

單純화, 身體의 보호, 請負給, 그리고 物理的 環境條件으로는 조명, 온도, 색깔, 음악과 소음, 음식, 物理的 健康과 事故의 예방, 피로와 공상에 대한 研究 등이다. 이것은 모두 사람들의 「에너지」를 組織하고 촉진시켜 유용한 勞動으로 轉換시키는데 重要性을 두고 있는 것이다.

(16) 各種 知能検査와 適性検査의 方法이 1920년 내에 產業心理學者들에 의하여 발전되어 企業體에서 선발 배치에 적용하였고, 직무분석 직종분류 고파제 등이 채택되어 보급되었다(Ibid., pp. 656—660).

(17) I. Baritz는 美國에서 20세기 초부터 1950년대까지 產業社會科學(心理學과 社會學)이 人間行爲를 연구하는 經驗의 道具를 발전시켜 온 過程과 이 過程에서 美國의 大企業의 經營者들이 社會科學을 利用해 온 程過을 검토하여 美國의 大企業의 經營者들이 人間行爲의 測定를 위한 道具의 發展에 어떻게 영향을 주었으며, 大企業의 經營者들은 社會科學者들이 發展시켜 온 여러 道具를 企業體에 從事하는 者들에게 어떻게 適用하였으며 社會科學者들은 人間行爲의 研究

經營者의 指導信念을 완전히 바꿔 놓았다. D. McGregor에 의하면⁽¹⁸⁾, 人間關係論이 대두되기 前의 指導信念은 다음과 같다. 즉 普通人間은 勞動을 本來的으로 싫어하고 될 수 있는 한 勞動을 피하려고 한다. 이 일을 싫어하는 人間의 特性때문에 대개의 사람들로 하여금 組織體의 目的達成에 적절한 努力を 하게 하기 위해서는 강제하고 統制하고 지시하고 벌칙으로 위협을 가해야 한다. 普通人間은 차라리 지시를 받고자 하고, 責任을 회피하려고 하며 상대적으로 野心이 없으며 무엇보다도 安逸을 願한다는 것이다. 그러나 人間關係論은 指導信念을 다음과 같이 바꿔 놓았다는 것이다. 즉 일에 肉體的 精神的 努力を 하는 것은 놀거나 휴식하는 것과 마찬가지로 自然스런운 것이다. 外的 統制와 罰의 위협은 組織體의 目的을 달성하기 위한 努력을 끌어드리는 유일한 手段이 아니다. 人間은 그가 전념하는

라는 客觀性을 두고 經營者와 어떤 關係를 맺어 왔는가를 생생하게 묘사하였다. 그에 의하면, 經營者는 대체로 社會科學의 適用에 대하여 항상 의심하거나 주저하므로서 社會科學者들은 그들의 理論과 方法論의 適用을 經營者에게 설득해야 한다는 것이고, 이러한 狀況에서는 經營者는 投資는 반드시 利潤을 곁과해야 한다는 鐵則에 따라 研究의 實際的 有效性을 社會科學者에게 強要함으로서 결국 社會科學者의 問題領域의 설치가 勞動者의 統制問題에 局限되었다는 것이다. 간단히 말하면 經營者들은 하나의 社會的 責任感에서 社會科學을 利用한 것이 아니라 그들의 오랜 問題인 費用과 勞動者の 忠誠心問題를 20세기의 要求와 問題에 알맞게 設計된 새로운 武器로 풀어 보고자 하는 必要性에 의하여 이용하였다는 것이다. 즉 社會科學者로 하여금 生產性과 產業의 忠誠心(industrial loyalty)의 협소한 問題에 집중시키므로서 產業社會科學을 產業支配의 한 道具로 만들었다.

따라서 社會科學의 客觀性에 대한 問題가 제기된다. 社會科學者가 勞動者の 行爲에 관하여 研究할 때 이미 經營者들의 規範을 받아 드렸으므로 따라서 經營者의 思考와 行爲는 合理的인 것으로 받아드려 하나의 假說을 삼았으며 그 假說下에서 勞動者の 行爲는 非合理的이라고 보아 이것을 理解하고 統制하는 技術을 考案 發表시켰다는 것이다. 그리하여 經營者의 意思에 따라 實際的 有效性를 강조하는 細部의 研究는 產業社會一般을 연구하기 위한 틀을創造하지 못하고 하나의 技術者로 轉落하고 말았다. 이와 관련하여 產業社會學者은 客觀性이라는 이름으로 그들이 발전시킨 尺度나 道具의 社會의 意味를 전혀 考慮하지 않았다는 것이다. 즉 研究 尺度나 道具가 勞動者에게 適用될 때 發生하는 問題 다시 말하면 尺度나 道具의 效用性에 관한 決定은 전혀 企業家에 달려 있다는 것이다. 遷性檢査와 知能檢査 등등의 道具가 勞動者에게 適用되어 勞動者가 도태되는 現象을 전혀 外面하므로서 社會科學者는 倫理的인 面이나 「이데올르기」의 面에서도 經營者의 편에 섰다는 것이다.

결국 偉大했던 E. Mayo도 위와 같은 非難을 감수하지 않을 수 없었다. 人間關係論에 대한 分析的 批判은 그것이 좁은 범위의 變數에 초점을 맞추고 다른 變數들을 고려함이 없이 그 變數만을 연구하는 경향을 가졌다는 것이다. 즉 非合理的 非公式的 變數을 감소하였다. 人間關係論者들은 노동자들 사이 또는 노동자와 감독 사이의 非公式的 關係에 많은 注意를 기울리나, 公式的 關係 혹은 公式的 關係와 非公式的 關係의 연관성에는 주의를 거의 기울이지 않았다. 또한 產業내에 있어서의 非公式的 集團의 存在를 너무普遍的으로 간주하고 있다는 것, 그리고 非公式的 作業集團을 孤立된 單位로만 接近하여 組織體의 환경적 요소와의 관련성을 전해 고려하지 않았다는 것, 그리고 社會的 報酬를 감소함으로서 物質的 報酬를 弱化시켜 보았다는 것이다. 이러한 分析的 弱點은 곧 人間關係論의 「이데올르기」의 内容과 거의 直結되는 것으로 된다. Mayo가 產業社會에 있어서 葛藤을 非正常的 事態로 보았으며 葛藤이 없는 調和스러운 狀態는 經營者 편에 勞動者가 人間關係論의 치료로 순종되는데서 발견되는 것으로 전개 되었다(L. Barite, *The Servants of Power: A History of the Use of Social Science in American Industry*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1960).

(18) D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960 pp. 33—34, 47—48.

對象에 대하여 自己指示와 自制를 할 수 있다. 또한 對象에 전념하는 것은 그의 成果와 관련된 報償과 합수관계에 있다. 普通人間도 적절한 條件아래서 責任을 수탁할 뿐만 아니라 追求하기도 한다. 組織體의 問題를 解決하는데 있어서 아주 높은 상상력과 創意力を 행사하고 能力은 많은 사람들이 가지고 있다. 따라서 現代工業社會의 條件에서는 普通人間들의 知的 潛在力を 오직 일부분만이 이용되고 있다는 것이다.

위와 같이 논급된 것은 產業社會에 있어서支配「아데올르기」의 변화에 관한 것이며 人間關係「아데올르기」가 결국은 多元的 社會(또는 分化된 社會)의 指導「아데올르기」로서民主的 要素를 더욱 더 내포하는 것이지만, 한편으로 支配者(또는 集團)의 本質이 變化되었다는 것을 시사한 것이다. 특히 20세기의 전환점에서 產業社會에 있어서는 支配層이 支配階級(Ruling class)로부터 戰略的 에릿뜨(Strategic elite)로 바꾸어졌다는 것을 意味한다. S. Keller에 의하면 支配階級은 하나의 社會成層으로서 여러 核心的인 社會的 機能과 연관되어 있으며 그 成層의 成員들은 血統과 宗教보다는 富와 財產에 기반을 두면서 그 階層의 여러 部分으로 充員된다. 歷史的으로 보면 支配階級은 政治的 權力보다는 經濟的 權力을 갖는 것이지만 그들의 支配力은 社會의 모든 重要한 部分과 活動으로 擴大되는 경향이다. 물론 分化되고 專門化된 部分이 區別되는 것이지만 이 部分들은 하나의 共同文化와 部分들의 경계를 가로 질러는 相互作用으로 함께 뮤어서 있다. 한편 戰略的 「에릿뜨」는 단 하나의 社會成層이 모든 核心的인 社會的 機能을 행사하지 않는다. 그 대신 機能과 이와 연관된 「에릿뜨」들은 專門化되고 分化된다. 「에릿뜨」地位를 차지하는 주된 根據는 血統이나 富가 아니라 特定한 技術的 特性이다. 따라서 여러 方法으로 充員된 戰略的 「에릿뜨」는 그들의 分化된 業務에 適應하여 多樣性과 一時性을 특징으로 하고 있다⁽¹⁹⁾.

따라서 機能的 多樣性과 成員資格의 普遍性 및 公開性을 기반으로 하고 있는 經營者集團을 產業組織體에서 權力を 가지고 權威를 행사하는 支配集團으로 보는 「에릿뜨」의 接近方法이 대두되는 것이다. 이미 Taylor도 그의 科學的 管理方法에 있어서 보다 知的인 人間인 經營者에 의하여 우둔한 勞動者가 훈련받고 指導받아야 된다는 「에릿뜨」主義를 내세워 計劃하는 「에릿뜨」(The planning elite)의 支配權神授說을 표방한 바 있다. 물론 E. Mayo도 人間協力의 구체적인 困難을 포착하고 다루는 行政的 「에릿뜨」의 필요성이 크다고 말하므로서 經營—行政 「에릿뜨」는 Mayo가 원하는 바 人間關係論의 훈련만 된다면 產業調和(industrial harmony)와 더 많은 產出을 가져 오게 되는 것으로 파악되어, 產業社會에서의 經營者 「에릿뜨」主義를 견지하고 있는 것이다⁽²⁰⁾.

(19) S. Keller, Elites in D.L. Sills(ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 5 The Macmillan Company & The Free Press, 1968 pp. 26—27.

(20) M.J. Vincent & J. Mayers, *New Foundations for Industrial Sociology*, D. Van Nostrand Company, Inc. 1959 pp. 240—241 및 E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*

產業社會에 있어서 戰略的 「에릿뜨」의 充員과 選拔이 「에릿뜨」간의 分化와 自律性을 보이는 方向으로 变하여 「에릿뜨」의 充員이 보다 더 個人的 業績에 基盤을 두게 된다. 따라서 分化된 現代產業社會에 있어서의 戰略的 「에릿뜨」를 分類하는데도 T. Parsons의 社會體系論의 立場에 따라 S. Keller는 多元的으로 分類를 한다. 즉 (1) 政治體系(目的達成體系의 「에릿뜨」는 「政治에릿뜨」), (2) 適應體系의 「에릿뜨」는 經濟的, 軍事的, 外交的 및 科學的 「에릿뜨」, (3) 道德的 權威를 行사하는 統合體系의 「에릿뜨」는 聖職者, 哲學者, 教育者, (4) 社會를 情緒的으로 心理的으로 함께 뮤어 주는 類型維持體系의 「에릿뜨」는 뛰어난 藝術家, 作家, 배우 및 「스포츠」와 오락부분의 1人者들이다⁽²¹⁾. 이러한 體系論의 立場에서 보면 「에릿뜨」의 機能도 社會體系論이 社會의 各部分들의 統合과 均衡狀態를 假定하는 것과 마찬가지로 된다. 즉 戰略的 「에릿뜨」의一般的 機能도, 共同目的과 利益을 강조함으로서 한 集合體의 道德的一體를 상징하며 多樣化된 活動들을 조정하고 調和시켜 파벌주의를 격퇴하고 集團葛藤을 해소하며 外部의 危險으로부터 集合體를 保護하는 것으로 된다.

그런데 產業社會에 있어서 「에릿뜨」의 支配樣式의 側面에서 보면 그것이 權威主義의이라는 것과 비록 民主主義의 價值를 受容하고 있다 하더라도 非民主的인 權威主義의 支配가 모순적으로 內在하고 있다는 점을 지적하는 見解도 있다. 產業社會의 全體的 水準에서 는 西歐의 歷史를 보면 政治決定者の 權力이 權力과 파괴 및 組織의 手段 즉 技術的 水準에서는 限定的이지만 또 한편으로는 억압과 착취 및 파괴의 手段은 生產과 再生產의 手段과 마찬가지로 점차 擴大시키고 集中化시켜 왔으며, 權力의 制度的 手段과 意思傳達의 手段이 더욱 效能的으로 되므로서 人間은 規則의 手段의 命令을 받게 되었다. 이것은 곧 主要한 制度單位가 커지고 行政的이 되고 決定의 힘이 集中되고 있는 것과 연관된다. 이러한 狀況에서 C.W. Mills는 經濟的 「에릿뜨」와 政治的 「에릿뜨」 및 軍事的 「에릿뜨」가 權力 「에릿뜨」를 形成하여 社會의 主要한 決定(利益의 創出과 配分에 關한 決定)을 大衆과는 소외된 채 연합해서 直接的으로 전달한다는 것이다⁽²²⁾. 이러한 見解는 產業組織體에 대해서 그대로 適用될 수 있으며 이것이 產業組織體(特히 企業體)의 支配構造를 命令論으로 나타난다⁽²³⁾. 즉 「에릿뜨」가 官僚位階를 支配하는데 署頭的 方式으로 한다는 것이다. 經營者的 充員은 밀바닥으로부터 이루어 지지 않으며 勞動體系가 封建的이다. 이것은 「에릿뜨」의 權威가 어디에 基礎를 하든지간에 部下가 上官의 決定을 獨自的으로 그 長短點을

ization, Macmillan, New York, 1933 p. 185.

(21) S. Keller, op.cit., p. 27.

(22) C.W. Mills, *The Power Elite*, Oxford University Press, Inc., 1956.

(23) M.J. Vincent and J. Mayers, op.cit., pp. 242—244.

考慮하지 않고 따르게 되는 곳에서는決定의正確性보다는秩序의受容을 중요시하는 것이다. 位階關係에 있어서는權威는決定을行하고 밀고 나가는權利이다. 이것은個人的特權이 아니다. 왜냐하면社會關係가非個性的인것이기 때문이다. 그러므로決定과指示는오직經營者가 전담하는機能이며勞動者の義務는秩序에服從하는 것이다. 企業體에 있어서는權力이上部로부터나오며雇傭者들은經營者를갈아치우는權力を갖지못하는意味에서專裁의이라고할수있다. 企業體에서權威가위양되는것은政策決定을위한權威가아니라執行을위한權威를위양하는것에한정된다. 따라서權威의命令論은意思傳達의機制의發展과함께操縱論으로부연된다. 이것은人間關係論이經營者支配의「이데올로기」가되고經營者가企業體에있어서支配樣式을本質적으로權威主義으로하고있지만人間關係論은그支配의操縱技術을合理화시켜주고있다는것과같다.

위에서논급된것은產業社會에있어서支配「에릭뜨」가그支配를合理화시키는「이데올로기」의發展과特性을개관한것이거니와그「이데올로기」의志向點이人間關係의要素에向하고있다는것이었으며,또한產業社會의支配「에릭뜨」의形成根據도變化되었음을밝히는것이었다. 즉產業社會의「에릭뜨」는어떤하나의血統的身分이나階級만으로形成되지않고多元的이며「에릭뜨」의充員의基準도多樣化된機能의側面에서의普遍의業績性에더욱근거하게되는것이지만,產業組織體(企業體)의經營者는支配樣式에있어서寡頭的이라는것이다. 특히企業體에있어서支配機制는보다더非個性的인規則으로서組織化되고集中化되고手段化되므로서日常化된것이다. 즉產業organization體의「에릭뜨」는미리社會的으로規定된身分또는階級만으로形成되지않는다는多元性에서「에릭뜨」個人들을確認되지않으나어떤技術的資質(S.Keller의「에릭뜨」機能을담당하는資質로서단순히機械的인「테크놀로지」의인것이아니라)를갖는非個性的成層이며,이「에릭뜨」의支配는보다더權力集中的이면서도非個性的인統制機制에依存하므로서日常化되고있으며,이것이비록充員의普遍의基準은있다하더라도「에릭뜨」와企業體의雇傭者와는사회적거리가소원한두층을갈라놓고있다는것이다.

III. 組織的 카리스마

1. 官僚制와 카리스마

M. Weber의官僚制의構造의原則은官僚들즉組織의階位와構造의management機關을구성하고있는사람들간의關係에관한것이다. 이측면에서官僚制는技術적으로보아合法의支配의가장純粹한型이다. 그러나官僚制의組織의支配가다만契約에의하여雇傭되거나任命된官僚에의해서運營되는것이아니다. 이組織의長은非官僚의인長일수있다는것이다. 따라서官僚가規則을따르는데대하여長은규칙을設定하고, management機

關이 組織의 目的에 봉사하는데 대하여 長은 어떤 目的에 봉사할 것인가를 결정한다. 그리고 官僚는 任命되는데 대하여 長은 종종 그 地位가 傳承되든지 또는 選舉된다. 그리하여 M. Weber는 官僚制的 組織의 長에는 君主(世襲「카리스마」의 支配者)나 大統領(즉 國民投票가 만든 「카리스마」의 支配者) 또는 여러 형태의 「카리스마」의 支配者가 등장하고 있으며, 官僚에도 순수히 官僚制的일 수만 없다는 것을 말하고 있다. 이와 연관하여 M. Weber는 「카리스마」의 正當性의 原理는 원래 權威主義의인 것인데 이것이 反權威主義의인 것으로 發展할 수 있다고 한다. 즉 「카리스마」의 支配의 妥當性은 被支配者들이 어떤 人格을 「카리스마」의 資質을 갖고서 그것을 實證한 사람으로 承認한 위에서 成立하는 것인데, 이것이 被支配者들이 오히려 自由롭게 承認해 주어 「카리스마」의 支配者의 正當性을前提시켜 주는 것으로 변할 수 있다는 것이다. 被支配者의 承認은 選舉로 轉化하고 支配者는 被支配者와 委任에 의한 權力保有者로 되는 것이다⁽²⁴⁾.

물론, M. Weber는 官僚制的 組織에 있어서 「카리스마」의 指導者の 등장과 「카리스마」의 支配는 官僚制化하는 점을 강조하고 있다. 그리고 「카리스마」의 資質을 가진 指導者は 組織의 頂上の 地位에만 限定해서 보고 있다. 그러나 「카리스마」의 指導者は 合法性을 기초로 하는 官僚的 組織에서 나타나서 그 合法性을 再賦與할 수 있거나 또는 組織 자체가 경우에 따라서는 官僚的 構造로부터 「카리스마」의 構造로 변할 수도 있는 것이다. 한편 반드시 「카리스마」가 官僚制的 組織의 頂上の 地位의 담당자에게만 있는 것이 아니다. 따라서 官僚制的 組織構造를 갖는 產業組織體에 있어서의 「카리스마」를 검토해 볼 수 있다.

2. 企業經營者の 「퍼스널리티」 特性問題

「카리스마」를 「퍼스널리티」變數로 볼 때, 자연히 企業體에서 「에릭뜨」를 이루고 있는 權營者들의 「퍼스널리티」特性을 밝히려는 것은 經營者の 「카리스마」를 理解하려는 方法일 수 있다. 이러한 研究는 일반적으로 指導者の 性格의 特性을 규명하려는 연구분야의 콘테두리 속에서 보다 구체적으로 대상을 잡아 보는데 불과한 것이다. 이것은 W. E. Henry의 企業經營者の 「퍼스널리티」特性에 관한 研究를 검토하는 것으로도 足할 것 같다. Henry의 企業經營者の 「퍼스널리티」特性研究는 企業經營者の 行爲는 經營者라고 定義된 役割의 틀에 適合한 것이며, 이 役割를 성공적으로 遂行한다는 것은 經營者 個人들의 「퍼스널리티」에 役割體系가 內面化되어 있다는 立場에서 出發하고 있다. 그가 제시한 성공적인 企業經營者の 共通의 「퍼스널리티」特性은 다음과 같다⁽²⁵⁾.

(24) 裴成東, op. cite, p. 141 및 149, 그리고 Amitai Etzioni, *Modern Organizations* Prentice-Hall, Inc., 1964(金彩潤 역, 現代組織論 法文社, 1968 pp. 93—96). A. Etzioni는 官僚制組織의 長을 非官僚制의in 長으로 말하고 있다.

(25) William E. Henry, "The Business Executive: The Psychodynamics of a Social Role," *American Journal of Sociology*, 54(1948—49) pp. 286—291, reprinted in N.J. Smelser(ed.), *Readings*

(1) 成就欲(achievement desires) : 經營者들은 스스로를 幸福해지려면 끝내고야 마는 열심히 일하고 성취하는 사람으로 인식한다. 단순한 結果의 產出기쁨보다도 뚜 바로 일 자체만을 성취하는데 目標를 두고 일하는 것으로부터 滿足을 얻는다. (2) 移動衝動(mobility drive) : 經營者들은 계속해서 위로 올라가고 完成을 크게 하는데서 오는 報償을 薪積할必要性을 느끼고 있다. 또한 職務의 資格을 獲得하는데서도 移動衝動感이 생긴다. 따라서 完成된 일과 새로 얻는 資格으로 계속해서 移動衝動感을 갖게 하는 것이다. 한편 地位에 의한 成功의 上昇이 있을 수 있는데 이것은 名聲에 의존하는바 地位移動의 目的과 관련되는 것이며 이것이 충분히 강력한 動機는 되지만, 前者 즉 일의 種類 자체에 관심을 갖는 것과 區分된다. (3) 權威觀念(authority idea) : 經營者들은 權威를 上官과의 統制의 이지 만 有益한 關係라고 본다. 즉 上官들은 자기보다 더 나은 訓練과 經驗을 갖고 있는 사람들이므로 자기에게 指導的인 指示를 행하고 어떤 問題에 대하여 자기가 問議할 수 있는 것으로 보기 때문에 주위의 여러 權威를 파괴적이고 禁止를 加해 오는 힘으로 보지 않는다. (4) 組織力과 그 理解力(organization and its implication) : 經營者는 構造化되지 않은 狀況을 組織하고 그 組織에 內包되고 있는 것을 理解할 수 있는 高度의 能力を 갖고 있다. 이것은 겉으로는 孤立된 듯한 事件이나 事實을 理解하고 그들 사이에 存在하는 關係를 볼 수 있는 能力뿐만 아니라 將來를 내다보는 關心이 있어서 자신들의 決定이나 行動의 結果를 預측하는데 關心을 둔다. 또한 생소하거나 당장 극복하기 곤란한 狀況에 당면해도 이 狀況을 組織的으로 대처해서 親熱한 것으로 만드는 能力を 갖고 있다. (5) 決斷力(decisiveness) : 이것은 經營者가 신속히 재빠른 최종 決定을 내리는 것을 의미하는 것이 아니라, 決定을 내리는데 시간이 어느 만큼 소요되는 몇 가지 可能한 方案 중에서 하나의 決定에 이르는 能力인 것이다. 決定의 合理性이나 真實性도 중요하지만 이 보다도 더 明確性과 決斷力이라는 것이다. (6) 強한 自我構造(Strong self-structure) : 經營者는 自我意識과 自我構造가 강하여 明確하다. (7) 能動性과 攻擊性(activity and aggression) : 經營者는 본질적으로 能動의이며 戰爭의이며 攻擊의이다. 이것은 반드시 다른 사람에 대해서 敵對의이며 공격적이라는 것이 아니라, 일을 하거나 地位와 威光을 위한 戰爭 속에서 나타나는 것이다. (8) 憂慮와 失敗의 두려움(apprehension and the fear of failure) : 끊임없이 活動하고 問題를 해결해야 하며 決定을 내리고자 애쓰는 사람은 이것을 성공적으로 할 수

on Economic Sociology, Prentice-Hall, Inc, 1965 pp. 66—72. Henry는 美國의 여러 종류의 성공적인 企業經營者 100명 이상에게 知覺検査, 非指示的 面接法, 性格検査를 행하여 연구한 것이며, 成功의인 經營者는 美國 中流層社會에서一般的으로 용인된 여러 態度 및 價値를 結晶시키고 있다는 것을 표시하고 있다는 것이다. 즉 薪積 및 成就, 自己志向性, 獨立性, 威光 및 財產상의 報償 등의 價値 등을 나타낸다는 반면에 성공적 經營者는 그만한 회생 즉 不確實性, 繼續의인 活動基盤을 상실할 끊임없는 두려움과 失敗의 공포, 情緒化된 對人關係에 대한 인위적인 制約 등을 치루고 있다는 것이다.

없는 無能力은 곧 坐折感을 갖게 한다. 經營者들은 確固하고 決斷力이 있음에도 불구하고 항상 속으로 이 無能力과 坐折에 대한 두려움을 갖고 있다. 이것은 아주 性格의一部로 되어서 항상 未治感을 갖게 되므로서 中斷하지 않고 새로운 일을 쫓아 나가는 것이다. (9) 強한 現實志向性(strong reality orientation) : 經營者들은 當面한 現實과 現實의 意味에 대하여 強한 志向性을 보여서, 實際의이며 即時의이고 直接的인 것에 關心을 갖는다. 너무 강한 現實感覺은 그 現實이 野望과 調和되지 않을 때에는 現實이 悲觀의이고 不愉快한 것이라는 確信을 갖게 하기 쉽고, 따라서 不安全感을 초래하고 계획된 試圖를 수행하기보다는 안절부절 못하게 되기도 한다. (10) 對人關係의 性格(The nature of interpersonal relations) : 經營者는 上官에 대해서는 人間的 愛着心을 가지고 자기를 上官과 同一視하려는 傾向이 있다. 즉 上官이 자신의 成就 및 그 欲求의 상징으로 나타난다. 한편 部下들에 대해서는 公平하고 非人格的인 態度로 대하여 部下들을 사람으로 보다는 “일을 행하는 者”로 생각한다. 그렇다고 그가 冷酷하거나 部下를 아무 생각없이 다루는 것은 아니다. (11) 父母에 대한 態度 : 經營者들은 마치 집을 떠나 일에만 몰두하는 것처럼 그리하여 父母에 대하여 精神的 紐帶나 責任이 없어서 버리기나 한 것처럼 行動한다. 父母에게는 反感이 있지만 父母로부터 自由롭게 행동하는 것이 중요하게 느껴지는 것이다. 그런데 어머니에 대한 紐帶는 能動性, 計劃的 試圖, 공격성 등과 같은 態度와는 모순되기 때문에 어머니像是 파괴시켜 버리지만, 아버지像是 오히려 有益한 것으로 남아 있다. (12) 依存感과 自我集中(The nature of dependency feelings and concentration upon self) : 依存感은 두 가지다. 즉 하나는 아버지像에의 依存이며, 다른 하나는 協調와 集團忠誠(會社에의 忠誠)이必要的 大企業體에서 일하는 經營者는 既存한 組織들에게서 일해야 하는 必要性에의 依存이다. 後者の 경우 經營者の 能動性 攻擊性 決斷性 및 自我意識이 전반적 目的의 이미 설정된 틀내에서 인도받아 成就에 집중되게 한다는 뜻이다.

물론, 이와 같은 「퍼스널리티」特性은 變動을 主導하거나 組織의 有效性과 能率을 새롭게 增進시키는 指導者の 「카리스마」의 內容을 이루는 것일 수 있으며, 또한 이러한 性格의 特性을 가진 성공적인 指導者が 他者들의 行動에 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 그러나 이러한 特性研究는 Henry의 말대로 감독자나 經營者の 선발을 위한 實用的 價值가 있을지도, 特性研究를 하면 할수록 새로운 特性이 부가되기도 할 뿐만 아니라 결국에는 어느 時點에 이러한 特性들을 모두 가진 한 指導者를 발견할 수 조차없는 것이다⁽²⁶⁾. 그리고 이와 연관하여 성공적 指導者の 性格의 特性이 아니라 指導者が 보여 주는 行爲의 特性을 추구하는 研究도 있는데⁽²⁷⁾, 이것도 指導者の 行爲의 特性을 指導者が 한 부분이

(26) Robert H. Guest, *Organizational Change: The Effect of Successful Leadership*, The Dorsey Press, Inc., 1962 pp. 154—155.

(27)例컨대, Hemphill의 Consideration, initiating structure, production emphasis, sensitivity or

되고 있는 社會的 技術的 體系에 적절한 位置에 놓지 못하거나 無視하고 있기 때문에 극히 제한을 받는 것이며 他者를 행위하도록 유인하는 指導者의 權威를 어떻게 어떤 이유로 차지하고 유지하는가를 설명하지 못하는 것이다. 단지 指導性(effective leadership)은 집단의 業務와 目的에 相關的인 것이며 目的의 指導者가 滿足시켜 주어야 하는 欲求를 決定한다는 假定은 용인되고 있을 뿐이다⁽²⁸⁾. 그러므로 組織的 「카리스마」를 性格的 特性이나 行爲的 特性만으로 理解한다는 것은 不充分하다.

3. 組織的 「카리스마」의 機能的 問題

組織的 「카리스마」의 概念은 A. Etzioni 가 세련시켜 발전시키고 있다. 그는 組織體를 機能論의 으로 接近하되 단지 生存 「모델」이 아니라 效率性 「모델」(effectiveness model)을 취하고 있다. 즉 組織體는 特殊한 目的을 達成시키는데 志向된 社會的 單位라고 본다⁽²⁹⁾. 이 效率性 「모델」은 體系(組織體)를 주어진 目的達成에 가장 效率的으로 되도록 體系의 要素들의 相互關係의 한 類型을 규정한다. 그는 相異한 組織體들의 比較를 為한 基準으로서 履行 (compliance)을 내 세웠다. 이 履行은 한 行爲者가 다른 行爲者의 權力에 의해 나오는 指示에 따라서 行爲한다는 하나의 關係와 服從하는 行爲者가 그에게 적용해 오는 權力에의 志向을 두고 말한다⁽³⁰⁾. 그러므로 履行에는 두가지 요소 즉 行爲關係要素로서의 權力과 心理的 要素로서의 投心(invovement)이다. 權力은 한 行爲者가 자기의 指示나 또는 그가 지지하는 어떤 다른 規範을 수행하도록 다른 行爲者에 유인하거나 영향을 주는 能力이다. 組織體에서 본다면 權力地位(power position)은 그 地位 담당자가 정규적으로 權力의 手段을 갖는 地位를 말한다. 權力은 세가지로 나눈다. 첫째 強制的 權力(coercive power)은 肉體的 制裁(苦痛, 不具, 죽음을 시키는 것)을 하거나 또는 위협하거나 移動을 제한시켜 坐折이 생기게 하거나 힘으로 欲求(음식, 性欲, 安樂 등)의 滿足을 統制하는데 있다. 둘째 授惠的 權力(remunerative power)은 봉급과 임금, 수수료와 이익배당, 特別給與, 用役과 商品 등의 配分을 통한 物質的 資源과 報償을 統制하는데 기초한다. 셋째 母規範的 權力(normative power)은 指導者의 추대, 大衆媒介(mass media)의 操作, 尊敬과 威光의 配分, 儀式의 管理, 容認과 積極的 反應을 일으키는 영향력을 통해서 象徵的 報償과 巴탈을 配分하고 操縱하는데 있다⁽³¹⁾. 投心(invovement)은 強度와 方向에서 불때

social awareness. Lippitt White Authoritarian, democratic, or laissezfaire leadership type.

(28) R.H. Guest op.cit., pp. 155—160.

(29) A. Etzioni(1961), op. cit., p. 78—79. 生存모델(survival model)은 한 體系가 存在하도록 하는 일련의 必要條件를 特定화시킨다. 따라서 特定化된 모든 條件은 體系의 機能作用을 위해 必要한 共提條件들이다.

(30) Ibid., pp. 3—4. 指示를 내게 한다는 權力手段을 갖는 것이며, 이 權力手段은 物理的(physical), 物質的(material), 象徵的(symbolic)인 것으로 나누어진다.

(31) Ibid., pp. 4—6. 組織體에 있어서 權力地位를 位階的으로 보면, 高位에 있어서 權力地位를 가진 者가 「에릿뜨」 또는 組織代表者들이며 下位에 있는 者가 下位參與者(lower participant)이

한 行爲者의 한 對象에 대한 情動的一評價的 志向(cathetic-evaluative orientation)을 두고 말한다. 投心은 強度가 높고 낮거나, 積極的(Commitment: 信奉)이거나 消極的(alienation: 疏外)이거나 할 수 있다. 投心을 그 領域에 따라 區分하면, 가장 消極的 志向이 疏外的 投心(alienative involvement)이며 낮은 強度의 消極的이거나 또는 積極的인 志向이 計算的 投心(calculative involvement)이며, 強한 積極的 志向이 道德的 投心(moral involvement)이다⁽³²⁾. 그런데 權力의 種類와 投心의 種類가 適合해서 履行關係의 形態를 이루는데, 잘 適合하는 것은 強制的 權力과 疏外的 投心, 授惠的 權力과 計算的 投心, 規範的 權力과 道德的 投心이다. 왜냐 이렇게 適合하는 것이 가장 效率的이며 組織體는 效率的이어야, 되도록 外的 그리고 內的 壓力下에 있는 社會的 單位이기 때문이다. 이렇게 適合된 履行關係가 곧 組織體의 分類基準이 된다. 그리하여 強制的 功利的(coercive organization), 組織體(utilitarian organization)과 規範的 組織體(normative organization)이다⁽³³⁾. A. Etzioni의 組織體分類基準은 下位參與者의 統制方式 즉 權力의 行使와 그에 대한 下位參與者의 志向에 두고 있는 것이다. 그리고 대체로 組織體의 目的是 強制的 組織體는 秩序이며, 功利的 組織體는 經濟이며, 規範的 組織體는 文化이다⁽³⁴⁾.

Atzioni에 의하면 「에릿뜨」들은 權力を 갖고 있는 行爲者의 集團이다. 下位「에릿뜨」는 下位參與者에게 直接的 權力を 갖는 行爲者를 말한다. 그는 「에릿뜨」를 權力(power)의 源泉과 統制하는 活動에 따라 區分한다. 權力은 行爲者의 組織體의 職位(office)와 個性的 特性 또는 그 兩者에서 온다. 그런데 主로 組織體에서 차지한 地位에서 오는 權力(물론 그 權力은 強制的, 規範的, 授惠的 그 어느 것이 되지만)을 가진 「에릿뜨」가 管理職員(officer)이다. 權力이 부과되어 있는 組織體의 職位를 차지하고 또한 部下들에게 個性的 權力を 갖는 行爲者가 公式的 「리이더」(formal leader)이다. 組織體 내에서 下位參與者에게 個性的 權力を 갖지만 職位의 權力を 갖지 않은 者는 非公式的 「리이더」이다. 그리고 어떤 集團體이든 投入과 配分이라는 道具的 必要와 社會的 그리고 規範的 統合이라는 表出的 必要를 充足시켜야 하며 이를 관장하는 地位와 役割이 分化되는 바 道具的 必要를

다. 그리고 規範的 權力은 두가지로 나누어 볼 수 있는데, 純粹規範的 權力(pure normative power)은 尊敬, 威光 및 儀式的 象徵의 操從에 있으며, 社會的 權力(social power)은 容認과 積極的 反應의 配分과 操從에 있는데 이것은 水平의 位階層關係(예컨대 非公式集團이나 原初의 集團이 그 集團成員에게 하는 것처럼)에 주로 보인다.

(32) Ibid., pp. 9-11. 道德的 投心에는 純粹道德的 信奉(pure moral commitment)과 社會的 信奉(social commitment)가 있는데 前者는 規範의 內面化와 權威에의 同一化에 기반을 두고 있는데 後者는 原初的 集團과 그 成員들의 壓力에 대한 感受性에 의한다.

(33) Ibid., pp. 12-67.

(34) Ibid., pp. 72-75. 秩序目的을 갖는 組織體는 그 社會的單位의 觀點에서 逸脫的인 者를 統制하도록 한다. 經濟的 目的을 갖는 組織體는 外部者에게 供給할 商品과 用役을 生產한다. 文化的 目的을 갖는 組織體는 象徵의 對象을 창조하고 보존하며 적용하고 그 대상에의 信奉을 창조하거나 보강하는데 필요한 條件을 制度化한다.

관장하는 「에릿뜨」가 道具的 「에릿뜨」이며 表出的 必要를 관장하는 「에릿뜨」가 表出的 「에릿뜨」이다. 表出的 活動은 보통 行爲者的 道德的 投心을 요구하므로 表出的 活動은 規範的 權力を 가진 「에릿뜨」가 가장 잘 관장하며 그리고 職位의인 것보다는 個性的인 規範的 權力이 가장 효과적이다. 그러므로 表出的 活動을 효과적으로 統制하기 가장 쉬운 「에릿뜨」는 非公式的 또는 公式的 「리이더」인데 非公式的 「리이더」가 보다 효과적이다. 道具的 活動은 計算的 投心을 보다 더 필요로 하므로 道具的 活動은 功利的 權力を 갖는 「에릿뜨」가 가장 잘 관장하는데, 이 權力은 보통 組織體의 地位로부터 오므로 管理職員이나 公式的 「리이더」가 道具的 活動을 효과적으로 統制하게 된다. 規範的 權力 특히 個性的인 規範的 權力은 불필요 할 뿐만 아니라 어떤 조건에서는 逆機能的이기도 하므로 管理職員이 公式的 「리이더」보다도 道具的 活動을 統制하는 地位를 더욱 쉽게 갖게 된다⁽³⁵⁾.

Etzioni는 組織體를 組織體의 目的을 達成코자 하는데 있어서 有效性(effectiveness)의 側面에 履行構造(權力과 投心과의 適合性)로 보는 立場이기 때문에 「에릿뜨」의 「카리스마」도 이 有效性에 대한 機能的 또는 逆機能的 側面에서 관찰된다. 그가 제시하는 바, 組織體에 대한 「카리스마」의 기능적 필요성은 두가지이다. 즉 하나는 앞서 언급된 바와 같이 權威의 正當化의 한 源泉이 된다는 것이며, 또 하나는 組織體의 參與者들이 組織體에 參與함으로써 그들의 滿足을 증대시켜 주고 따라서 組織體에 대한 志向을 증대시켜 주는 것과 같이 「카리스마」가 參與者들의 欲求處理에 영향을 준다고 하는 것이다. 그리므로 Etzioni는 단지 「카리스마」가 組織體에 갖는 否定的 役割만을 보지 않는다. 그리고 그에 의하면 組織體에 있어서 「카리스마」의 分布는 그의 組織體論에서 제시하는 要素와 次元들이 모두 중요한 決定因子로 보는 것이다. 「카리스마」는 權力を 갖고 행사하는 「에릿뜨」에 관한 것이다. 그가 組織體에 있어서 「카리스마」의 分布를 決定하는 要素를 제시한 것은 다음과 같다. 즉 (1) 要求되는 投心의 本質(道德的 對 計算的 또는 強制的), (2) 組織體의 地位들간에 手段一目的決定의 配分, (3) 組織體의 地位들간에 道具的 活動과 表出的 活動에 대한 統制의 配分, (4) 여러 組織體地位에 전형적으로 充員된 行爲者的 心理學的 特性, (5) 「에릿뜨」와 下位參與者간의 相互作用의 빈번도와 下位參與者에 대한 統制의 接近度이다⁽³⁶⁾. 그리하여 規範的 權力에 의존할수록 道德的 投心을 더욱 크게 요구하며 「카리스마」의 요구도 크다. 組織體가 授惠나 強制에 더욱 의존할수록 「카리스마」는 적게 요구된다. 目的에 대한 決定은 手段에 대한 決定보다도 正當화와 信奉을 더욱 필요로 한다. 왜냐하면 目的에 대한 決定은 價值判斷에 의존하기 때문이다. 반면에 手段에 대한 決定은 實情報와 合理的 知識에 의하고 따라서 行爲者는 이러한 價值判斷에의 一般的 信奉만

(35) Ibid., pp. 89—93.

(36) Ibid., pp. 210—214.

가지면 된다. 그러므로 手段決定보다도 目的決定이 더욱 「카리스마」를 요한다. 이와 같이 參與者로 하여금 道具的 指導를 수락하게 하는 것 보다도 表出의 問題에 대한 指導를 수락케 하는데 더 많은 正當化와 「카리스마」가 요구된다. 따라서 目的에 대한 決定을 행하며 表出의 일을 관장하며 部下의 道德的 投心을 필요로 하는 地位는 「카리스마」所有者를 요한다. 이와는 달리 手段에 대한 決定을 하며 道具的 活動을 통제하며 部下의 道德的 投心을 必要하지 않는 地位에서는 「카리스마」所有者는 效率的 役割遂行을 위해서는 필요없으며, 오히려 있음으로 해서 逆機能의이기도 한다. 그리고 「에릿뜨」가 「페스낼리티」形態로 보아 專門家(Specialist), 多機能的 分 담자(segmentalist) 그리고 普遍者(generalist)로 나누면,普遍者의 心理的 徵候를 가진 자가 多機能 分 담자 또는 專門家의 심리적 징후를 가진 者보다도 더욱 쉽사리 「카리스마」소유자이다⁽³⁷⁾. 「에릿뜨」와 下位參與者간의 相互作用의 면에서 보면, 「에릿뜨」가 部下들에게 하는 統制가 계속적이며 接近하면 할수록 「에릿뜨」는 部下들에 대한 「카리스마」의 權力を 쉽사리 쥐게 갖는다. 한편 統制가 間歇의이며 거리를 두거나 모호할수록 더욱 쉽게 「카리스마」가 발전되고 지속된다.

A. Etzioni는 功利的 組織體(例컨대 大企業體)에서는 「카리스마」가 上部地位에 集中된 形態로 본다⁽³⁸⁾. 이 功利的 組織體를 典型的으로 手段一目的構造로 보면, 下位層은 道具的 遂行者이며, 手段에 대한 決定은 線組織의 中間層과 中間「스밸」이 하며, 目的에 대한 決定은 最高位에 집중되어 있다. 이런 構造에서는 正當化의 必要性은 最高位에서 생기며 따라서 거기에 「카리스마」가 집중된다. 中間層이 手段에 대한 決定과 下位參與者에 대한 直接的 統制를 부여받고 있지만 功利的 組織體에서는 下位參與者의 履行이 「카리스마」의 「에릿뜨」를 필요로 하지 않고, 管理職員(officer)이 주로 授惠的 統制手段을 통해서 下位參與者를 오히려 효과적으로 통제할 수 있다. 또한 功利的 組織體는 고도로 日常化되어 있으므로 특정하고 낮은 강도의 投心이 단족스럽고 「카리스마」에 의하여 생기는 광범하고

(37) 專門家는 한 종류의 行爲만을 맡은 者이며, 多機能 分 담자는 하나의 多機能的 下位單位(a multi-functional unity)를 맡은 者이며,普遍者는 目的을 決定하는 地位(例컨대 最高經營者)나 表出의 活動을 直接的으로 통제하는 地位에 있는 者이다(Ibid., p. 212).

(38) Etzioni는 組織體내에 「카리스마」가 分布된 形態를 分類하고 있다. 「카리스마」가 上部地位에 集中된 것(大企業體의 構造), 모든 線組織地位에 「카리스마」保持者が 채워서 있는 것(로마 캐도릭 교회의 位階), 「카리스마」가 上部地位보다는 하나 또는 그 이상의 層에 限定된 것(綜合病院의 醫師, 大學教授), 「카리스마」가 필요한 組織體의 地位가 없는 것(刑務所) 등이다. 물론 組織體의 形態에 따라 「카리스마」分布 構造도 다르다. 規範的 履行을 강조하는 規範的 組織體(로마 캐도릭 교회, 물문교회, 「이베올르기」의 政黨과 勞組等)는 모든 地位에서 「카리스마」가 요구되며, 職位의 「카리스마」만이 아니라 個性的 「카리스마」까지 요구된다. 社會的 履行을 주로하는 規範的 組織體(大學校, 大學, 綜合病院, 研究機關)는 「카리스마」가 教授, 醫師, 研究員과 같은 知的專門家(professional)에게 주로 주어지며, 이들은 그의 전문적 知識이나 技能과 組織體의 地位로부터 歷屬的 「카리스마」를 갖으며, 個性的 「카리스마」는 이들간에 差異가 있다(Ibid., pp. 208—209).

짙은 投心은 일반적으로 요구되지 않는다. 最高位의 層에서 「카리스마」를 발전시키는 것은 불필요할 뿐만 아니라 組織體의 有效性을 극대화시키는데 요구되는 合理的 過程을 손상시키기 쉽다. 그리고 生產過程에서는 下位「에릭뜨」가 下位參與者들을 끊임없이 밀접히 통제하도록 되어 있다. 그러므로 下位參與者들의 跛外는 下位「에릭뜨」에게 焦點이 생기게 마련이며 이것이 下位「에릭뜨」으로 하여금 下位參與者에 대하여 「카리스마」의 權力을 발전시키고 유지하지 못하게 한다. 最高位者는 자주 직접적으로 下位參與者와 접촉하지 않는다. 下位參與者들이 組織體에 그 目的과 社會的 單位로서 道德的 信奉을 일으키게 하는 程度는 下位「에릭뜨」가 아닌 最高位者에 同一視 함으로서 발생되려는 것이다⁽³⁹⁾. 그러므로 大企業體에 있어서는 職位의 「카리스마」가 最高位에 집중되는 것이 效率의이다. 이 最高經營者가 個性的 「카리스마」까지 갖게 되면 公式的 「리이더」로서 두가지의 「카리스마」를 갖게 되는 것이다.

組織體의 有效性의 側面에서 보면 組織外의 「카리스마」의 效果는 대체로 生產組織體에 있어서는 逆機能의이다. 下位參與者의 組織體에 대한 信奉이 적으면 그만치 外部의 「카리스마」에 노출되는 것이므로 功利的 組織體의 參與者들은 規範的 組織體參與者들보다도 外部의 「카리스마」의 효과에 더욱 노출되기 쉬우며 따라서 工場勞動者 중의 勞組幹部나 勞動組合은 企業體의 規律에 潛在的 葛藤要素가 되며 勞動者들은 企業體보다도 勞動組合에 우선적인 忠誠과 道德的 信奉을 갖게 되기도 한다. 한편 生產組織體에 있어서 地位歸屬의 「카리스마」를 갖지 않고 순수한 個性的 「카리스마」를 갖는 非公式的 「리이더」는 組織體의 有效性의 機能의 必要性에서 보면 不必要한 것으로 된다. 이것은 生產企業體에 있어서 非公式的 「리이더」(특히 作業集團의 非公式的 集團)는 人間關係論의 接近이후 위와 같은 觀點에서 다루어져 왔던 것이다. 이제 간단히 언급한 「카리스마」의 逆機能은 組織體의 正當한 地位에서 발생하는 것이 아니었다. 이 보다도 組織體의 有效性에 가장 갈등적인 「카리스마」의 逆機能은 組織體의 正當한 地位上에서 발생하는 問題이다. 즉 正當한 地位에 있는 「카리스마」가 그 地位의 役割은 완수하지 않으면서 逸脫的 行爲의 源泉이나 中心이 되는 경우인 것이다. 下位參與者의 個性的 忠誠을 요구하는 「카리스마」保持者는 이 下位參與者의 信奉을 그가 일하고 있는 組織體의 것이 아닌 다른 價值와 規範에 연장시켜서 그가 參與하고 있는 組織體가 아닌 다른 集合體에 移轉시킬 수도 있는 것이다. 근본적으로 이 問題는 두가지 機能의 요구간의 葛藤問題이다. 즉 하나는 「카리스마」가 한 個人에게 보내는 信奉의 源泉이며, 다른 하나는 組織體는 그 社會單位에의 忠誠,一般的 規範의 受容,

(39) Ibid., pp. 214—215. 病院이나 大學校와 같은 規範的 組織體에 있어서는 組織體의 目的이 組織最高位에서 이루어지는 것이 아니므로 組織의 능률을 강조하고 「카리스마」를 最高位者에게 만 집중시키려는 것은 非有效的이다.

組織體의 集合的 志向에의 信奉에 의존하므로 한 個人에게의 어떤 信奉은 잠재적 위협이 된다. 그러므로 한 「카리스마」保持者가 그의 權力を 機能的 目的에 사용할 수 있는 한편으로 또한 組織體의 統合에 위협을 주거나 組織體의 資源과 報償의 配分을 파괴시키는데 이용할 수도 있다. 그러므로 組織體의 立場에서는 個性的 權力이 항상 위협적이다. 그런데 功利的 組織體에 있어서 「카리스마」가 最高位에 集中되어 있기 때문에 「카리스마」의 潛在的 逆機能은 적다고 보고 있다. 왜냐하면 最高經營者가 目的을 설정하고 규율을 정하여 그가 이를 준수해야 하고 이를 파괴한다는 것은 곧 새로운 규율을 설정하는 것으로 되기 때문이다⁽⁴⁰⁾. 그러므로 功利的 組合體에 있어서는 「카리스마」를 統制하는 機制가 規範的 組織體보다도 발전을 시키지 않아도 된다는 것이다.

A. Etzioni의 分析은 功利的 組織體가 官僚型으로 構造化되고 있는 狀態를 가정한테서 이루어지고 있다. 企業體가 所有와 經營이 實質的으로 分離되어 있지 않거나 經營者層이 特殊主義的 結束으로 된 몇개의 部分으로 나누어져 있으면서 組織體에의 信奉이 약하거나 組織行爲가 미숙할 때는 正當한 地位에 있는 經營者의 個性的 「카리스마」의 逆機能은 크게 나타날 수 있는 것이다.

이제 끝으로 生產組織體에 있어서 「카리스마」에 대한 몇가지 當證적 결론을 내리면 다음과 같다. 企業體의 有效性의 側面에서 보면 企業經營者の 「카리스마」는 機能的 必要性을 갖고 있는데 有效性을 증대시키는 變動이나 能率을 가져 오며 下位參與者的 同一化的 對象되어 織體에의 忠誠을 크게 해 주며 또한 企業體의 合法性(契約)을 증대시켜 줄 수 있다. 한편 資本主義的 自由企業에 있어서도 企業體의 支配樣式은 權威主義的인 것이므로 企業經營者の 「카리스마」는 이 權威主義的 支配를 더욱 더 正當화시켜 줄 수 있는 반면에 下位參與者的 欲求를 더욱 더 滿足시켜 준다고 할 때는 恩惠的 「에릿뜨」로 등장하는 것이며 支配樣式은 본질적으로 權威主義의이라도 支配零圍氣는 民主的으로 될 수 있는데⁽⁴¹⁾, 이 때 企業經營者の 「카리스마」는 이 분위기를 상당히 좌우할 수 있다. 따라서 企業體에 있어서 權威의 正當化根據가 合法性에 있다고 하더라도 支配樣式의 民主化는 企業經營者の 「카리스마」를 規制하거나 또는 다른 次元에서의 條件이 必要하다는 것이다. 企業組織體의 構造를 官僚制化하는 것도 문제이지만 官僚制化가 반드시 反權威主義的인 것이 아니기 때문이다.

(40) Ibid., pp. 222—225.

(41) M.J. Vincent and J. Mayers op. cit., 244—248