

〈研究노트〉

리더쉽과 勞使關係

— 假說 設定을 위한 試論 —

愼 侑 根

— 〈目 次〉 —

I. 序論	IV. 一般經營者의 리더쉽特性和 勞使關係
II. 리더쉽과 勞使關係의 關聯性	V. 勞組幹部의 리더쉽特性和 勞使關係
III. 所有經營者의 리더쉽特性和 勞使關係	VI. 結論

I. 序 論

90년대에 진입하면서 시급히 해결해야 할 당면과제 중의 하나가 勞使關係의 安定問題이다. 80년대 중반 이후 한국사회의 전반적 民主化와 自律化라는 급격한 사회변동은 그 동안 경제발전과정에서 소외되었던 자신의 권리를 주장하는 노동조합운동의 활성화와 근로자육구의 분출이라는 사회적 결과를 야기시켰다. 노동문제에 대해 정부의 공적 규제에 의거해 오던 기업의 입장에서는 그 동안의 관행으로 인한 自律的 解決能力의 부족으로 경영노사관계의 안정화에 실패하였다.

그러나 이러한 실패를 교훈삼아 90년대에 들어 오면서는 노사관계의 안정화를 위한 다각적 노력이 경주되고 있다. 거시적 측면에서 본다면 노동입법의 개정, 노동행정의 중립화 등 노동정책측면의 변화와 더불어 연합단체(한국노총, 경총 등)의 자기변신노력을 통해 노사문제를 해결하려는 사회적 분위기가 조성되고 있다. 미시적 측면의 개별기업 입장에서도 인사노무부서의 확충, 노사대화채널의 활성화, 인사관리체계의 합리화 등의 노력을 통해 노사문제의 사전예방, 노사관계의 안정화를 기하려고 하고 있다. 그럼에도 불구하고 개별기업의 차원에서 제기되는 노사관계의 불안정성은 아직도 해결되지 않아 정상적인 기업생산활동을 저해하고 있으며, 이러한 상황 속에서 보다

*서울大學校 經營大學 教授

구체적이고 실천적인 노사관계의 안정화 방안이 현실적으로 요청되고 있다.

여기에서는 노사관계 안정화를 위한 보다 구체적이고 실천적인 방안을 모색하고자 노사관계 주요당사자들의 리더십 문제를 검토하고자 한다. 노사관계라 하는 것이 근로자와 사용자간의 경제적·법률적 관계이면서도 그 이면에는 人間的 關係가 광범위하게 깔려 있으며, 노사문제라 하는 것도 종국적으로 근로자와 사용자간의 人間行爲에 관한 문제로 귀착된다. 물론 노사문제를 해결함에 있어 經濟的이고 法律的 방안이 기여하는 바가 많으나 한국기업에서 제기되고 있는 노사간의 불신과 갈등을 해소하는데는 한계가 있다. 이러한 노사간의 불신과 갈등을 해소하기 위해서는 기업이라는 조직 내에서 벌어지는 광범위하고 다양한 人間行爲에 대한 이해를 기반으로 그 현실적 문제점 및 이를 극복하기 위한 실천적 합의를 도출해야 한다. 이러한 行爲論的 관점에서 가장 중요하게 논의되는 것이 바로 리더십 문제이다.

리더십(leadership)이란 리더가 특정한 상황에서 공동의 目標達成을 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 過程이라 定義할 수 있다. 특히 리더십은 목표달성을 위해 하급자의 자발적 복종을 이끄는 것을 중시하기 때문에 단순한 權力(power)이나 影響力(influence)의 行使와는 차원을 달리하는 것이다. 이러한 리더십은 勞使關係와 어떠한 관련을 갖고 있을까?

기존의 노사관계와 관련된 연구들을 검토해 보면 리더십과 노사관계를 별개로 논의해 왔고 그 관련성을 설명한다 하더라도 동태적 측면에서의 리더십보다는 정태적 측면에서의 役割과 관련하여 이루어 졌다. 즉 어떤 직위를 가진 사람들이 해야 할 것으로 기대되는 행위로서의 役割(role)과 관련되어서, 경영자나 노동조합의 역할변화를 통해 노사관계의 안정화를 기하려는 연구들이 보여진다. 그간 역할론이 노사관계 당사자의 기본적 인식의 변화와 기대된 역할 수행의 책임의식 강조로 노사관계 안정화에 어느 정도 기여한 것도 사실이나 그 정태적이고 소극적 성격으로 인해 한계를 갖고 있었다. 즉 수시로 변화하는 상황에 적합한 역할론을 변화가 생길 때 마다 제시하기가 힘들며, 당사자의 특성이나 의지의 고려없이 외부로부터의 기대되는 행위로서의 역할만을 강조함으로써 관련당사자의 적극적 행동을 유도하기보다 방어적 행동을 강화시켰다. 이러한 역할론의 한계를 극복하고 보다 적극적인 관련당사자들의 행위변화를 유도해 노사관계의 안정화를 기하기 위해서도 리더십이론의 도입이 필요하다. 특히 리더십은 리더와 하급자(follower)와의 관계 또는 하급자의 특성을 리더십의 개념속에 포함시키고

있으며 또한 하급자의 자발적 沒入을 이끄는 리더쉽을 강조하기 때문에 노사관계의 안정성과도 밀접한 관련을 갖는다.

本 試論에서는 정확한 양적 수치로 표현된 증거나 자료를 제시하지는 못하지만, 산업현장에서의 기업내 다양한 계층-소유경영자, 중역, 중간관리자, 노조간부, 일반근로자 등-과의 인터뷰와 기업체 實查結果를 토대로 리더쉽과 노사관계의 안정성과의 관련성을 논의해 보고자 한다.

즉 여기에서는 노사관계 관련당사자들의 리더쉽특성이 우리나라 노사관계의 안정성에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 검토해 보고자 하며, 이를 통해 노사관계의 안정성에 부정적 영향을 미치는 리더쉽특성에 대한 잠정적 가설을 제시해 보고자 한다. 그리고 부정적인 리더쉽 특성을 止揚하고 보다 바람직한 리더쉽의 발전을 위한 기본방향에 대해 살펴보고자 한다. 본 연구가 리더쉽과 노사관계의 관련성을 보다 객관적으로 검증하지 못한 한계를 안고 있지만, 시론적으로나마 조직내의 다양한 인간행위에 대한 이해의 폭을 넓히며 이를 통해 노사관계 안정화에 기여하는 당사자들의 리더쉽발전에 관한 기본방향을 모색해 보는 데 일단 연구의 의의를 두고자 한다.

II. 리더쉽과 勞使關係의 關聯性

1. 리더쉽 特性과 關聯當事者

本論에 들어가기 전에 먼저 일반적인 리더쉽理論이 어떻게 발전되어 왔으며 노사관계 문제와 관련하여 그 내용을 종합해 볼 때 리더쉽의 特性을 어떻게 정의할 수 있겠는가, 그리고 리더로서 노사관계 주요 關聯當事者들을 어떻게 구분할 수 있겠는가에 대하여 언급하고자 한다.

리더쉽에 대한 연구는 그 개념의 중요성, 복합성, 다차원성으로 인해 여러가지 방향에서 다양하게 이루어져 왔다. 리더쉽에 대한 초기의 연구에서는 성공적인 리더에게는 남과 다른 개인적인 특성이나 자질이 존재한다고 생각하여 그 特性을 추출하려고 노력하였다. 이를 特性追求理論(trait theory)이라고 하는데, 결국 이 이론은 리더들의 공통적인 특성을 추출해 내지 못하고, 성공적인 리더쉽과 리더의 특성간의 관련성 파악에 실패하여 한계에 부딪치게 되었다.

特性追求에 실패한 리더십연구는 리더의 行爲를 관찰하는 방향으로 진행되었다. 성공적인 리더와 그렇지 못한 리더의 지속적인 行爲樣式, 즉 리더십 스타일간의 관계를 규명하는 연구들이 이루어지게 되었는데 이러한 연구방향을 리더십의 行爲理論 (behavioral theory)이라고 부른다. 그러나, 이러한 연구추세도 어떤 스타일의 리더가 가장 성과가 높은가에 대해서 해답을 주지 못하였기 때문에 완전한 리더십의 이론이 될 수 없었다.

근래에 들어와서 리더십이란 추종자와 리더가 맡은 과업을 포함하는 狀況의 產物이라는 리더십의 狀況理論(situation theory)이 전개되었다. 이 이론에 따르면 추종자나 상황이 리더를 만드는 것이어서 가장 효과적인 리더가 상황의 요구에 가장 부합되는 리더라는 것이다.

이러한 상황이론이 최근에 각광을 받고 있지만 그것만으로도 리더십의 완전한 이론이 될 수 없다. 결국, 앞의 두 이론까지를 포함하는 종합적인 관점에서의 리더십 연구가 전개되어야 할 것으로 보인다.

노사관계의 안정과 관련하여 리더십을 다루는 본 연구는 기존의 리더십이론을 포괄해 리더십특성의 차원을 리더의 特性, 리더십 스타일 特性 그리고 리더십 狀況特性으로 구분하고자 한다. 특성추구이론에 기반을 둔 리더特性(trait)차원은 노사관계와 관련하여 심리적 요인과 자질적 요인의 두가지로 나누어 볼 수 있다. 먼저 심리적 요인이라는 인간관·조직관·세계관 등의 가치의식, 소외감, 불만감, 몰입 등의 심리적 상태, 성취욕구·권력욕구·소유욕구 등의 욕구특성을 포함한 리더특성이다. 자질적 요인이라는 대인관계능력·상황판단능력·의사소통능력 등의 能力측면과, 일반지식·업무관련 지식·전문적 지식 등의 제반의 知識측면을 포함한 특성이다.

다음으로 行爲理論에 기반을 둔 스타일(style)特性 차원은 적용되는 기준에 따라 다양하게 구분될 수 있다. 대표적인 스타일 구분은 意思決定의 위치가 기준이었던 民主的, 專制的, 自由放任的 스타일 구분이론이다. 기업경영과 관련된 리더십 스타일 구분에는 종업원중심적 vs. 직무중심적, 과업지향적 vs. 관계지향적, 성과기능중심적 vs. 유지기능중심적 등의 다양한 이론들이 알려지고 있다. 이러한 스타일 특성차원은 어떠한 리더의 행위차원에서 나타나는 특성을 파악하고자 하는 것으로 특성의 유형론 하나만으로 모든 관련당사자의 리더십특성을 포착하기 보다는 다양한 유형론을 통해 관련당사자의 행위특성을 탐색해 보는 것이 바람직할 것이다.

마지막으로 狀況理論에 기반을 둔 리더가 처한 狀況(situation)特性차원은 매우 광범위한 부분을 포괄한다. 노사관계의 안정성과 관련된 상황특성의 범위를 대략 살펴보면 하급자 또는 부하의 가치의식·욕구·능력·교육정도 등의 추종자(follower)특성, 권한과 신분안정문제, 인사관리체계·조직규모·조직구조·기업문화 등의 조직특성, 경영체제의 성격, 이해관계자 집단의 성격, 정부와의 관계 등을 들 수 있다. 실제 리더쉽에 영향을 미치는 상황특성은 매우 광범위하며 또한 복합적으로 작용하고 있다. 다만 본 연구에 있어서는 이들 요인 중 노사관계 안정성과 관련된 상황특성 중 관련당사자의 리더쉽에 대한 가장 대표적인 영향요인을 중심으로 살펴보고자 한다.

다음으로 살펴보아야 할 것이 리더쉽 主體로서의 관련당사자를 구분하는 것이다. 본 연구가 단순한 리더쉽연구가 아니라 노사관계와 관련한 리더쉽문제를 고찰하고 있음에 따라 노사관계에 미치는 영향정도와 리더쉽성격의 상이성 정도를 고려해 소유경영자, 일반경영자, 그리고 노조간부로 구분하고자 한다.

한국기업에 있어서 所有經營者(owner manager)는 막강한 소유경영체제를 기반으로 자신의 기업을 대표하는 리더로 노사관계에 있어서도 핵심적 당사자로 나타나고 있다.

一般經營者(general manager)는 소유경영자가 아닌 전문경영자 또는 중역을 포함한 경영자 계층을 일컫는다. 이들은 소유경영자와 같은 막강한 권한을 지니지는 못하지만 기업경영의 중요한 의사결정에 참여하고 있으며 노사관계에 있어서도 상당정도의 기능과 역할을 부여받고 있다. 또 部·課長·代理와 같은 中間管理者(middle manager)도 앞서의 상위경영자보다 정책결정에 대한 영향력은 적으나 산업현장에서 근로자들과 직접 대면하면서 자신에게 주어진 과업을 수행하는 관리계층이란 측면에서 일반경영자에 포함시키고 필요에 따라 양자간의 상이점을 설명하고자 한다.

마지막으로 勞組幹部(union leader)를 들 수 있다. 이들은 사용자와 직접 교섭을 담당하는 조합원의 대표로서 하급자로서의 조합원을 단결시키고 합의를 도출하는 등의 리더쉽 발휘에 있어서 막중한 책임을 지고 있다.

本論에서는 리더쉽주체로서의 소유경영자, 일반경영자와 중간관리자, 그리고 노조간부의 리더쉽특성을 노사관계의 안정성과 관련하여 논의하고자 한다. 즉 이들을 主體로 하여 기존의 리더쉽이론을 기반으로 리더의 특성, 리더쉽 스타일 특성, 리더가 처한 상황특성의 차원으로 구분해, 관련당사자의 리더쉽특성이 노사관계의 안정성에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 假說的으로 살펴 본다.

2. 리더십과 勞使關係의 安定性

리더십과 노사관계의 안정성과의 관련성을 알아 보는데 있어서 왜 노사관계에서 리더십의 문제가 제기되었는가 하는 현실적 배경을 살펴보는 것이 중요하다.

리더십이라 하는 것이 본래 사람들로 하여금 공동목표를 달성하는데 따라오게끔 영향력을 행사하는 과정이라 할 때 그 成果라 하는 것은 단순한 量的 成果, 예를 들어 생산성향상, 판매실적향상, 이윤율증대 등에만 한정되지 않고 종업원 사기향상, 소속감 및 몰입증대, 노사관계안정 등의 質的 成果도 포함한다. 그럼에도 우리나라 기업의 현실 속에서는 지나치게 양적 성과만을 중시했고 이 속에서 하급자의 불만을 고려하지 않고 높은 양적 성과만 내면 좋은 리더십의 소유자로 평가받는 풍토를 조성해 왔다.

이처럼 한국기업의 경우 그 간 단기적인 양적 기준의 관점에서 리더십문제를 다루어왔기 때문에 최근에 들어와, 근로자의 불만증대, 노사관계의 악화, 이로 인한 생산성·이윤율 등의 저하라는 경영의 악순환에 빠져들게 되었다. 이러한 경영악순환을 극복하고 기업경영활동을 정상궤도에 다시 올려놓기 위해서는 기존의 리더십발휘과정에서 제기되었던 제반의 문제점들을 찾아내 이를 치유해야 하며 더 나아가 노사관계의 안정화에 기여할 수 있는 리더십의 새로운 발전방향을 모색해야 한다.

리더십과 노사관계의 안정성을 논의하기 위해서는 노사관계의 안정이 과연 어떠한 의미를 갖고 있는가를 검토해야 할 것이다. 일반적으로 勞使關係의 安定을 극단적 노사간의 대결 또는 분쟁을 최소화 시킴으로써 기업의 생산·경영활동을 계속적으로 유지시켜 나가는 상태로 이해하지만 그렇다고 정상적인 노사간의 협상이나 교섭이 중단되는 것을 의미하지는 않는다. 노사관계의 안정이란 이해의 협력과 갈등의 양면성을 인정한 상태에서 노사간의 제도적 또는 비제도적 機制(mechanism)를 통해 노사간의 顯在的 갈등을 해소해 나가고, 또한 장기적 관점에서의 潛在的 갈등의 소지를 최소화 시킨 상태를 의미한다.

예를 들어 현재의 상태에서 외부로 표출된 顯在的 갈등, 즉 노사간의 대립이나 근로자의 반발이 보이지 않는다고 해서 노사관계의 안정화가 이루어진 것은 아니다. 왜냐하면 근로자들의 불만이 외부적 강제에 의해 표출되지 못하고 내적으로 누적된다면 언젠가 계기를 맞아 집단적으로 일시에 분출될 수 있기 때문이다. 이와 반대로 현재의 상태에서 외부로 표출되어지는 노사간의 갈등이 나타난다고 노사관계의 안정성이 무너

이제 <그림 1>에서 보듯이 리더쉽주체로서의 관련당사자-소유경영자, 일반경영자(중간관리자 포함), 노조간부-의 리더특성, 스타일특성, 상황특성 차원의 리더쉽특성이 노사관계 이슈의 성격, 교섭구조와 과정, 분쟁의 해결방식에 영향을 끼침으로써 노사관계의 안정성 여부를 결정할 것이라는 가설하에 본론으로 들어 가고자 한다.

Ⅲ. 所有經營者의 리더쉽 特性과 勞使關係

1. 所有·成就欲求와 利益分配 問題

일반적으로 한국기업 所有經營者들이 갖는 강한 소유·성취욕구는 산업화 초기의 어려운 여건 속에서 기업을 창설하고 지금과 같은 거대기업으로 성장시킨 강력한 추진력의 근간이었다. 물론 다른 국가에 있어서도 기업의 초기 발전과정에서 창업자의 소유·성취욕구가 企業家精神(entrepreneurship)의 기본요소로 지적되고 있지만, 한국의 경우 소유경영자가 갖고 있는 소유·성취욕구는 이에 비해 강력한 것이다. 이는 단순히 일개 기업체의 창설과 대기업으로의 성장에 만족하지 않고 관련성도 적은 수십개의 기업체를 육성해 현재와 같은 '재벌기업군'으로 성장시켰으며, 세계의 우수기업과 어깨를 겨룰 정도의 규모로 발전한 초대형 기업의 경영권을 독점적으로 장악하고 있는 현실을 볼 때 알 수 있다.

소유경영자의 강한 소유 성취욕구가 한국기업을 세계유수기업으로 성장시킨 동인은 되었지만 현단계 노사관계의 안정성에는 부정적 영향을 미치고 있다. 소유경영자는 최근 보다 큰 소유·성취욕구를 만족시키기 위해 기업 이익의 많은 부분을 기존기업의 成長(growth)이나 신규사업의 참여를 위해 투자하려는 강한 의욕을 보이는 반면, 과거와 달리 근로자들은 기업성장과정에서 소외되어 왔던 자신의 경제적 권리를 강력히 요구하고 있다. '보다 큰 경제적 파이(pie)를 위해'와 '경제적 파이(pie)의 공정분배를 위해'라는 소유경영자와 근로자간의 이익분배문제는 노사관계를 불안정하게 만드는 經濟的 이슈의 핵심이다. 또한 근로자들에게 주는 경제적 댓가를 마치 자신의 주머니에서 돈이 나가는 것처럼 아까와 하는 상당수 소유경영자의 경제적 탐욕주의의 성향은 이익분배라는 근로자의 단순한 요구를 넘어서서 소유경영자에 대한 근로자의 人間的 不信이라는 결과를 초래한다.

진 것은 아니다. 만약 노사양자가 정상적 협상을 통해 극단적 대립없이 갈등을 해소해 나가면 노사관계의 안정을 다시 회복할 수 있기 때문이다. 따라서 勞使關係의 安定이란 노사간의 현재적 갈등을 다양한 방법을 통해 기업경영의 중단없이 해소해 나가며 또한 잠재적 갈등의 소지를 최소화시킨 상태라 할 수 있다.

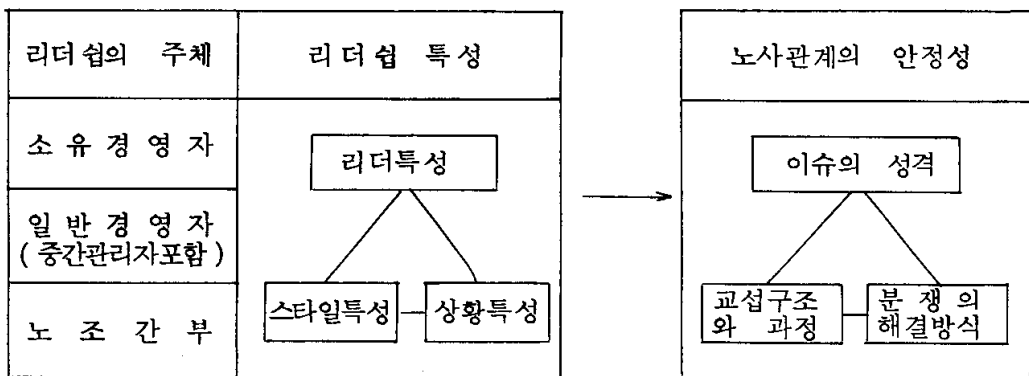
그렇다면 이러한 노사관계의 安定성을 노사관계의 어떠한 측면을 통해 설명할 수 있을까? 본 연구에서는 노사관계 안정성의 결정변수로 노사관계 이슈(issue)의 성격, 交渉構造와 過程, 그리고 紛爭의 해결방식을 들고자 한다.

노사관계의 이슈란 經濟的·權力的·人間的 이슈로 구분해 볼 수 있는데 이는 노사간의 관계 속에서 이해의 상충으로 상호간의 쟁점이 되는 사항으로, 그 성격에 따라 현재적 갈등이나 잠재적 갈등을 유발시켜 노사관계를 불안정하게 만드는 요인이다.

교섭구조와 과정은 공식적 단체교섭제도만에 해당되는 것이 아니라 노사간에 이루어지는 비공식적 채널도 포함하는 것으로 교섭당사자와 그들의 대표성 문제, 교섭의 대상과 방식, 교섭의 진행과정으로 인해 노사관계의 안정성을 저해할 수 있다.

그리고 분쟁의 해결방식이란 노사문제를 노사간에 자율적으로 해결했으나 아니면 외부의 조정이나 중재 또는 공권력 개입으로 인해 강제적으로 했느냐와 관련된 문제로 노사관계 안정성과 밀접한 관련을 갖는다.

본 시론에서는 지금까지의 논의를 바탕으로 <그림 1>과 같은 개념적 연구모형을 토대로 진행하고자 한다.



<그림 1> 研究의 概念的 模型

2. 카리스마적 · 權威的 리더십과 勞組不認定主義

한국의 소유경영자는 확고한 所有經營體制에서 유래하는 절대적 권한을 바탕으로 카리스마적 리더십을 행사하고 있다. 본래 ‘카리스마(charisma)’라는 용어는 베버(Max Weber)의 권위이론을 통해 널리 알려진 것으로, 추종자들을 일종의 의무감을 갖고 복종하게 만드는 지도자가 지닌 비범하고 초인간적 · 초자연적 특성을 의미한다. 한국의 경우 소유경영자가 갖는 리더십 스타일의 특성이 ‘카리스마적’이라는 의미는 초인간적 · 초자연적은 아닐지라도 남들과는 다른 非凡함을 갖고 있으며 그 권한에 대해 도전할 수 없을 정도로 강력하고 절대적인 권력을 지니고 있음을 말한다. 한국의 소유경영자들이 이러한 카리스마적 리더십의 발휘를 통해서 세계가 놀라는 기업성장을 이룩했지만 현단계 노사관계에서는 상당한 부작용을 일으키고 있다.

일반적으로 카리스마적 리더십을 행사하는 소유경영자는 자신의 권위에 정면으로 도전하며 독단적 경영권의 행사를 저해하는 노동조합의 출현에 대해 감정적 반발을 보이며 이의 존재를 인정하지 않으려는 성향을 갖는다. 家父長的 權威에 비유되는 절대적 경영권을 소유했던 소유경영자의 카리스마적 리더십은 전통적인 권위적 리더십과 모든 결정을 혼자 처리하려는 전제적 리더십의 성격을 모두 갖기 때문에 리더십행사에 심각한 장애를 일으키는 노동조합의 설립이나 활동에 거부감을 갖고 있으며 극단적으로는 비합법적이고 비정상적 방법을 동원해서라도 자신의 권위에 도전하는 노동조합을 탄압하는 등의 權力的 이슈를 창출해 노사관계를 위협하고 있다. 또한 노동조합의 활동을 무시하고 아예 차원을 달리한다는 독선적 태도를 보임으로써 더욱 노사문제의 해결을 어렵게 만들고 있다.

3 政府의 規制 · 支援과 他律的 解決方式

노사관계 관련당사자의 리더십 중 政府와의 關係에 가장 민감한 것이 소유경영자의 리더십이다. 왜냐하면 소유경영자의 리더십 여하에 따라 기업의 행위가 결정되며, 정부와 관련된 중요한 정책결정을 소유경영자가 담당하기 때문이다. 한국기업의 경우 60년대 이후 줄곧 정부와 밀접한 관련을 맺어 왔고 이 과정에서 특혜라 할 정도의 지원을 받아온 것이 사실이다. 이러한 과정에서 소유경영자의 정부에 대한 태도는 상향유착적이며 의존적 성향을 보여 왔고 노사관계에 있어서도 예외는 아니었다.

노사관계에 대한 정부의 역할은 노사관계 법률의 정비, 노동행정의 지도, 분쟁의 중립적 조정자로서의 범위를 넘어선 산업현장에서의 직접적 개입이라는 사태로까지 발전했었다. 이러한 狀況特性은 소유경영자로 하여금 대내적 절대적 권한을 행사할 수 있는 기반을 마련해 주는 한편 노사관계 문제와 관련된 소유경영자 리더십의 의존적 성향을 강화시켰다. 결과적으로 소유경영자는 자기기업에서의 노사문제에 대한 자율적 해결의 의지보다는 타율적이고 강압적 분쟁해결이라는 기대를 걸게 함으로써 노사관계와 관련된 자립적이고 자율적인 리더십을 희석화시키는 경향을 보여 왔다. 노사분쟁의 타율적·강제적 해결방식은 노사관련당사자의 자율적·임의적 해결방식보다 노사관계 안정성에 부정적 결과를 초래한다. 왜냐하면 타율적·강제적 방식은 어느 한편-대부분 근로자편이지만-의 요구나 주장을 강제적으로 억누름으로써 당장의 분쟁은 해결하는 듯 보이나 불만이나 잠재적 갈등을 내적으로 누적시킴으로써 장기적 노사관계의 안정성을 저해하기 때문이다.

이상의 소유경영자의 리더십특성과 노사관계 안정성과의 관계를 요약해 보면 소유경영자가 강한 소유·성취욕구를 넘어선 경제적 탐욕주의를 보이는 리더 특성을 가질수록, 권위에 대한 무조건적 복종만을 강요하는 카리스마적 리더십 스타일을 보일수록, 노사관계에 대한 정부의 규제·지원이라는 외부적 상황과 자원에 의존할수록 노사관계의 안정성에 부정적 영향을 미칠 것이라 판단된다. 다만 이러한 假說은 현 소유경영자가 창업자나 아니냐, 창업자라 하더라도 교육배경, 특히 나이에 따라 차이가 클 것으로 보여진다.

IV. 一般經營者의 리더십 特性과 勞使關係

1. 獻身·依存性向과 人間的 不信感

한국기업의 전문경영인 또는 중역들은 그들의 전문적 능력을 바탕으로 소유경영자를 보좌하는 헌신적이고 성실한 노력으로 기업성장에 커다란 공헌을 한 것으로 평가받고 있다. 그러나 이는 조직의 상부로 올라갈수록 승진폭이 좁아지는 피라밋형 수직적

조직구조를 갖는 현실에서 계속적으로 임기와 승진을 보장받기 위해서는 소유경영자로부터의 신뢰와 인정을 얻어야 한다는 현실적 요청에 따른 것이다. 또한 소유경영자의 카리스마적 리더쉽하에서 그의 뜻에 따르고 제한된 경계영역에서 활동해와서 기업 전체를 보는 시각이나 독자적 판단과 추진력이 부족함에 따라 소유경영자에게 강하게 의존하려는 성향을 보이고 있다. 중간관리자의 경우도 이러한 성격에다 자신의 현실적 불만을 소유경영자의 권위에 도전하는 근로자의 반발과정에 투영시키려는 다소 二重의 태도도 갖고 있다.

이러한 일반경영자의 소유경영자에 대한 獻身·依存性向과 二重性은 이들에 대한 근로자의 人間的 不信感을 증대시켜 왔다. 근로자들은 평소 경영자들이 한술밥을 먹고 같이 생활하고 있다는 가족적 유대감이나 공동체의식을 강조하면서 막상 노사간의 문제가 발생하면 근로자의사를 무시하고 소유경영자 편으로 돌아서 소유경영자의 利害에 따라 행동하는 일반경영자의 태도에 인간적 실망감과 더불어 불신감을 증폭시켜 왔다. 또한 필요에 따라서는 근로자요구에 동조하면서도 결과적으로 상부의 눈치만을 살피는 중간관리자의 이중적이고 이기적 태도에 대해서도 거부감을 갖게 된다. 이러한 경영자에 대한 근로자의 인간적 불신감과 거부감은 노사관계에 있어 많은 문제를 유발한다. 즉 전문경영자의 권위를 '虛勢'로 생각, 인정하지 않으려 한다든지, 중역이나 중간관리자의 중재노력을 전면 거부한다든지 더 나아가 經營權에 대해 정면으로 도전한다든지 하는 근로자의 반발을 파생시켜 노사관계의 안정성을 해칠 수 있는 것이다.

2. 課業指向的 리더쉽과 勤勞者 疎外意識

한국기업의 일반경영자들이 소유경영자의 카리스마적 리더쉽의 그늘에 가려 자립성이나 독창성이 부족하다는 평가를 받고 있지만, 주어진 과업을 성취시키려는 이들의 노력과 활동이 기업성장의 밑거름이 되었다는 점을 부정할 수는 없을 것이다. 전문경영인이나 중역, 중간관리자를 포함하는 한국의 일반경영자들은 원래의 성격상 대인관계 내지는 인간관계를 선호해 왔지만, 기업의 성장과정에서 자신들에게 부여된 과업을 성공적으로 수행하기 위한 課業指向的 리더쉽을 키워오지 않을 수 없었다. 이 과정에서 부하로서의 근로자에 대한 이해와 관심보다는 상하관계를 내세워 복종을 강요하며 주어진 기간내의 목표달성에 급급하는 모습을 보여왔다. 특히 생산현장에서는 구성원

자신보다는 일을 중시하고, 집단의 維持(maintenance)보다는 成果(performance)를 강조하며, 인간에 대한 관심보다는 생산에 대한 관심이 더욱 많은 과업지향적 리더십이 근로자들의 疎外意識(alienation)을 증대시키고 있다.

경영자들은 '하면된다'는 식의 사고방식을 갖게 되었고 무리한 작업일정을 강요하면서 과업목표달성을 독려하며 감시통제체제를 강화해 나간다. 여기에 수단과 방법을 가리지 말고라도 주어진 과업을 책임지고 수행한다는 태도로 일을 추진해 간다. 이 과정에서 근로자들은 자신의 존재가 아무것도 아니며 별다른 힘도 갖고 있지 못하며 단지 상사들의 승진이나 성공을 위한 수단으로 이용당하고 있다는 疎外意識(alienation)이 심화되어 간다. 근로자의 소외의식은 경제적 보상으로 해소될 수 없는 성격의 것이기에 응어리진 恨이 쉽게 풀리지 않으며, 노사관계에 있어서도 '인간적으로 대우해 달라'는 人間的 이슈의 저변에 깔려있다. 근로자 소외의식은 단지 인간적 이슈라는 어떤 요구하는 차원을 떠나 보다 집단적이고 과격한 근로자행동을 유발시킬 수 있다는 면에서 노사관계의 불안정성을 초래할 수 있는 것이다.

3. 所有經營體制와 經營代表性 問題

전술한 바와 같이 한국기업경영의 가장 중요한 특색 중의 하나가 확고한 所有經營體制를 유지하고 있다는 점이다. 이러한 경영체제의 상황하에서는 전문경영인이나 중역의 位相이 전문경영체제하의 그것과는 다른 성격을 갖는다. 이들은 소유경영자와의 혈연, 학연, 지연 등의 특수연고관계를 맺는 경우가 많으며, 소유경영자의 능력을 보좌하며 헌신적 노력을 기울이지만 소유경영자가 갖는 카리스마적 권위에 눌려 서구와 같은 專門經營者的 특성보다는 피고용자적 특성을 많이 갖고 있다. 이들이 갖는 책임의 폭은 넓지만 중요한 정책결정의 권한은 소유경영자에게 유보되는 상황에 처해 있으며, 또한 성과와 임기가 연계되어 있기 때문에 신분상의 불안정이 지속되고 있다. 이러한 권한의 한계와 책임경영에 따른 신분상의 불안정은 전문경영인이나 중역의 리더쉽행사에 제한을 가하고 있다.

일반경영자 리더십이 처한 상황특성으로서의 권한한계와 신분상의 불안정은 노사관계에 있어서 사용자측의 代表性 문제를 야기시킬 수 있다. 기업경영을 책임진 전문경영인이나 중역이 노사관계 정상화를 위한 적극적 활동을 펴 나가고 싶어도 중요사항의

최종결정 권한이 소유경영자에게 유보되어 있어 한계를 가지며, 또한 책임추궁이라는 신분상의 불안정이 독자적 행동의 폭을 제한하고 있다. 이런 이유로 노동조합이나 근로자들에게는 일반경영자가 소유경영자의 단순한 代理人 즉 '虛勢'로 비추어지기 때문에 경영측의 대표성을 인정 못 받고 있다. 전문경영인이나 담당중역이 교섭과정에서의 실질적 교섭파트너로 인정 못 받기 때문에 신속한 문제해결을 기할 수 없고 더 나아가 기업군의 실질적 지배자인 소유경영자가 개별기업의 협상테이블에 개입해야만 문제가 해결되는 양상을 보일 수 있다. 결국 일반경영자의 권한 한계와 신분불안정은 대표성 시비를 불러 일으켜 신속하고 원만한 노사문제의 해결을 저해하고 있다.

이상의 일반경영자의 리더쉽특성과 노사관계 안정성과의 관계를 요약해 보면 중역이나 전문경영인들이 근로자들은 무시하고 소유경영자중심의 지나친 헌신·의존성향을 보이거나 중간관리자들이 이중성을 보일수록, 근로자의 인간적 요구를 무시한 상태에서 주어진 목표달성만을 강조하는 課業指向的 리더쉽이 강화될수록, 그리고 소유경영체제의 특성으로 기인하는 일반경영자의 권한한계와 신분불안정이 심할수록 노사관계의 安定性에 부정적 영향을 미칠 것으로 예상된다. 그리고 이러한 假說은 당사자의 職位나 業務의 성격, 그리고 내부승진자인가 아니면 외부영입자인가에 따라 차이가 클 것으로 보여진다.

V. 勞組幹部의 리더쉽 特性과 勞使關係

1. 權力指向·依存性向과 勞組代表性 問題

일반적으로 한국의 근로자들은 경제발전에 커다란 기여를 했음에도 불구하고 경제적인 면에서나 사회적인 면에서 공헌한 만큼의 대우를 못 받고 있다고 생각한다. 이러한 상대적 박탈감에 빠져있는 근로자 중의 일부는 노동조합을 통해 사회적 신분상승과 사회적 욕구를 충족시키려 하는데 이는 權力指向性으로 나타난다. 즉 노조간부가 됨으로써 근로자들의 존경을 받을 수 있을 뿐만 아니라 관리자, 일반경영자 차원을 넘어선 소유경영자와 대등한 지위에 오를 수 있기 때문이다. 또한 노조간부 중에서 자신의 권

위만으로 전체노조원을 지도할 수 없는 상황에서 보다 큰 외적인 힘에 기대려는 依存性向을 보인다. 즉 단위노조차원을 넘어선 연합노조의 권위에 의존한다든지 사회적 운동이나 변혁운동의 이데올로기로부터 자신행위의 정당성을 부여받으려 한다든지 하는 의존성향이 나타난다.

노조간부가 갖고 있는 權力指向性(權力欲求)과 依存性向의 양면성이 지나칠 때는 노조의 依存性문제를 야기시켜 자칫 노사관계의 안정을 해칠 수 있다. 노조원들의 요구를 진정으로 대변하기 보다는 자신의 지위를 유지하는데 지나친 관심을 보인다든지, 자신노조의 일보다는 외부 즉 연합노조나 변혁운동의 일에 함몰되어 이것만을 주장할 때, 노조원들은 기존의 노조간부의 代表性에 강한 의문을 제기한다.

요컨대, 노조리더들이 가져야 할 기본적 성향으로서 노조자체에 대한 몰입(勞組沒入) 또는 조직자체에 대한 몰입(組織沒入)이 뚜렷하지 않음으로써 노조의 대표성 문제가 발생한다. 이처럼 대표성의 문제가 일어나는 자체가 노조내의 세력다툼을 유발할 수 있으며 노조의 지도력이 상실됨으로써 노사관계의 불안정을 초래할 수 있다. 또한 일단 대표성 시비가 있던 노조간부는 일반노조원의 신임을 다시 얻기 위해 보다 공격적이고 과격한 주장을 펴 노사문제의 원만한 해결을 저해할 수 있는 것이다.

2. 名分主義的 리더쉽과 파워게임

한국의 노동조합 간부들이 보여주는 리더쉽스타일은 구미 선진국 노동조합의 간부들이 보여주는 그것과 다른 특성을 보인다. 美國의 경우 노조간부들은 노조원을 통솔하는데 있어서나 사용자와 교섭을 벌이는데 있어서 매우 實用的이고 實利的인 행동성향을 보인다. 무조건적 투쟁보다는 합리적 계산을 통해 노조에 이득이 된다는 방안을 택해 이를 설득·타협함으로써 문제를 해결하려는 성향을 보이는데, 이러한 점을 반영해 미국의 조합주의를 實利的 組合主義(business unionism)라 칭하기도 한다. 이와는 달리 한국의 노조간부들은 합리적 계산에 근거한 '實利'보다는 대다수 조합원들이 즉각적이고 감정적으로 공감하는 '名分'에 치우치는 행동성향을 보여왔다. 노조원요구를 수렴하는 과정에서 현실적인 대안을 제시하기 보다는 전노조원을 만족시키려는 무리한 주장을 펴든지, 사용자와의 협상을 하는 과정에서 중요사안에 대해서는 타협을 하면서도 현실적으로 이득이 적은 사안에 대한 양보나 타협을 거부하는 등의 名分主義的

리더쉽 스타일이 나타나고 있다.

노조간부의 실리보다는 명분을 중시하는 名分主義的 리더쉽은 노조조직 자체의 단결력을 강화시키는데 기여할지는 모르나 자신들의 경제적 기반이 되는 자사노사관계를 자칫 '파워게임(power game)의 장'으로 전락시킬 수 있다. 명분주의적 리더쉽 특성을 보이는 노조간부들은 리더로서의 능력과 책임을 갖고 노조원을 설득해 통솔해 가기 보다는 '名分'을 먼저 내세우게 된다. 예를 들어 임기내의 확고한 '사용자와의 투쟁경력'이라는 명분을 세우기 위해 다소 무리한 요구안을 사용자측에 내놓고 이를 관철시키기 위한 勢를 과시하기 위해 근로자의 集團主義的 性向을 부추긴다. 물론 名分이 약화되면 集團主義는 무너지고 小數 利己主義로 전락되고 만다. 사용자측도 양보하는 선례를 안남기기 위해 강경대응책을 쓰게 되어 사업장이 노사간의 힘겨루기 장소로 전락함으로써 노사 양편 모두에게 손해가 되는 결과를 자초할 수도 있다. 물론 한국의 노조간부 모두가 그런 것은 아니지만 명분주의적 리더쉽을 갖는 노조간부의 경우 자칫 자사의 노사관계 안정성에 위협을 가할 수 있다는 점을 인식해야 할 것이다.

3. 要求의 多樣性 · 外部壓力과 安定性 問題

한국의 노조간부가 처한 상황의 특성으로는 직원으로서의 근로자의 요구가 매우 다양하며, 노조의 활동을 제한하는 외적 압력이 강하다는 점이다. 한국은 근로자들이 산업화 초기 저임금과 열악한 근로조건 속에서도 높은 몰입정신과 노력을 통해 기업과 경제성장에 커다란 기여를 했음에도 불구하고 성과의 분배과정에서 소외되어 경제적 · 사회적 측면에서 정당한 대우를 받지 못했었다. 그러나 1987년 6·29선언은 그간 누적되어왔던 근로자들의 불만이나 욕구가 폭발적으로 분출하는 계기가 되었다. 경제적 요구에 한정되지 않는 사회적 · 권력적 · 인간적 요구의 분출이라는 복합적 이슈의 창출은 권리의식의 향상과 더불어 기업경영 뿐만 아니라 노동조합의 활동을 제한하는 요인으로 작용하고 있다. 또한 한국의 경우 노동조합을 둘러싼 외부 세력의 압력은 노조간부의 리더쉽에 영향을 미치는 것을 넘어서 기존의 노동조합활동이나 노조간부의 리더쉽을 전면적으로 부정할 수 있을 정도로 강력하다. 특히 변혁운동으로서 노동조합운동을 주도하는 급진적 외부세력의 압력은 노조의 어용성시비와 더불어 노조내 주도권 쟁탈전을 야기시켜 정상적 리더쉽 발휘를 저해하고 있다.

이러한 근로자요구의 다양성과 외부압력의 증대는 노조간부의 효율적 리더쉽행사에 제한을 가함으로써 노동조합의 安定性문제를 야기시킨다. 安定性이란 합법적 代表性을 갖고는 있지만 조합원들이 그 실질적 대표성에 의문을 갖고 있는 상태라 할 수 있다. 근로자들의 요구가 다양할 경우 노조간부들은 이를 수렴해 사용자와의 교섭을 통해 관철시키기 어렵다. 1987년 이후 대부분의 요구안이 경제적 이슈로부터 인간적 이슈까지 50여개 항목을 넘는 것이 일반적이었기 때문에 노조간부들이 협상하는 것 자체도 어려웠다. 여기에 가까스로 노사간의 합의에 이른 타협안에 대해 근로자들이 '일괄타결'을 주장하는 요구가 거세지고 타협안을 준수하자는 노조간부를 어용노조간부로 모는 사태에 이르러서 결국 합의안을 백지화시키는 상황에 까지 가는 경우가 많았다. 근로자요구의 다양성은 노조간부의 확고한 리더쉽 발휘를 제한함으로써 안정성문제를 야기시키며 이는 결국 노사관계의 불안정으로 나타난다. 급진적 외부세력의 압력은 자신의 노선을 따르지 않는 노조간부에 대한 어용성 시비를 일으켜 노동조합활동을 중단시키는가 하면 노조내의 주도권(hegemony)쟁탈전을 일으켜 비정상적 노조활동을 야기시킴으로써 노사관계의 안정화에 부정적 영향을 미치고 있다.

이상의 노조간부의 리더쉽특성과 노사관계 안정성과의 관계를 요약해 보면 노조간부들이 지나치게 權力問題에 집착하거나 외부에 의존할수록, 현실적 實利보다는 '名分'에 치우치는 리더쉽 스타일을 보일수록, 그리고 근로자요구가 다양하고 급진적 외부세력의 압력이 강한 리더쉽 상황에 처할수록 노사관계 安定性에 부정적 영향을 미칠 것으로 판단된다. 다만 이러한 가설은 회사의 규모나 업종, 노조간부의 나이와 성장배경 특히 노조간부가 목표로 하는 장래의 進路가 어떠한에 따라 상당한 차이가 있을 것으로 보여진다.

VI. 結 論

앞에서 우리는 한국기업 노사관계의 관련당사자들에게서 나타나는 리더쉽의 특성이 勞使關係 安定性에 어떠한 영향을 미치게 되는가를 검토해 보았다. 특히 본 글에서는 勞使關係를 不安定하게 하는 리더쉽특성에 일차적 초점을 맞춘 바, 다음과 같은 잠정적 가설을 제시할 수 있다.

所有經營者의 경우 강한 소유·성취욕구를 넘어선 경제적 탐욕주의의 성향을 보일수록 이익분배문제와 관련된 經濟的 이슈를 창출할 수 있고, 권위에 대한 무조건적 복종만을 강요하는 카리스마적 리더쉽스타일을 가질수록 노조불인정주의와 관련된 權力的 이슈를 창출할 수 있으며, 노사관계에 대한 정부의 규제·지원이라는 상황에 의존할수록 자율적이 아닌 타율적·강압적 분쟁해결 방식이 결과될 수 있다는 점에서 勞使關係 安定性에 부정적 영향을 미칠 것이다.

一般經營者와 관련하여서는 근로자를 도외시키고 소유경영자 중심의 지나친 헌신·의존성향을 보일수록 경영자에 대한 근로자의 人間的 不信感을 증대시키고, 근로자의 인간적 요구를 무시한 상태에서 주어진 목표달성만을 강조하는 課業指向的 리더쉽 스타일을 가질수록 勤勞者 疎外意識이라는 人間的 이슈를 창출하게 되며, 소유경영체제의 특성에 기인하는 경영자의 권한한계와 신분불안정이 심할수록 교섭구조와 관련된 경영층의 代表性 문제가 제기됨으로써 노사관계 안정성에 부정적 영향을 미칠 것이다.

勞組幹部와 관련하여서는 노조간부들이 지나치게 개인적 권력문제에 집착하거나 외부세력에 의존할수록 교섭구조와 관련된 노조간부의 代表性問題가 야기되며, 현실적 합리적 ‘實利’보다는 ‘名分’에 치우치는 리더쉽 스타일을 보일수록 노사간의 교섭과정을 勢를 과시하는 힘겨루기(power game)의 양상으로 변질시키고, 노조간부 리더쉽을 둘러싼 근로자요구가 지나치게 다양하고 또한 급진적 외부세력의 압력이 거셀 경우 노조자체내의 安定性문제를 야기시킴으로써 노사관계 안정성에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

이러한 관련당사자별 특성외에도 공통적인 리더쉽상의 특성이 노사관계 안정성에 영향을 미치기도 한다. 예를 들어 公式的 權限에 근거하기 보다 非公式的인 혈연·학연·지연 등의 특수연고관계나 人間的 결속관계 또는 理念的 결속관계에 의존한 행동성향이 각 당사자들에게서 나타나는데 이를 非公式的 리더쉽스타일이라 할 수 있다.

한국기업에 있어서 소유경영자나 일반경영자의 경우 특수연고관계가 리더십을 행사함에 있어 중요한 역할을 수행한다. 일반경영자의 경우 근로자에 대한 리더십을 행사함에 있어서는 공식적 권한보다는 人間的 결속관계를 내세워 근로자행동을 자제시키려는 경향이 나타난다. 노조간부의 경우에 있어서도 학연이나 지연이라는 특수연고관계나 이념적 결속관계가 리더십행사에 있어 중시된다. 예를 들어 동일지역 출신이라든지 특정의 노동운동이념을 공유하고 있다는 비공식관계를 내세워 노조간부로 선출되거나 근로자의 집단행동을 유도할 경우 非公式性을 이용하는 리더십 스타일을 보여왔다.

관련당사자들의 이러한 非公式的 리더십스타일은 경영자와 근로자간에, 노동조합내에 '파벌의식'(小數集團主義)을 조성함으로써 노사관계 안정성을 위협하고 있다. 일단 파벌의식이 형성되면 公式的 權限보다 비공식적인 특수관계가 중시되기 때문에 정상적으로 노사관계를 운영하기 어렵게 되고 또한 경제적 이해관계의 상충외에 비공식적 파벌간 이해관계의 상충이라는 또 다른 이질화요소가 개입됨으로써 원만한 노사문제 해결을 저해한다. 결과적으로 관련당사자들이 행사하는 非公式的 리더십 스타일은 노사관계 안정성을 위협하는 요인으로 작용하게 된다.

그렇다면 노사관계 안정성에 부정적 영향을 미치는 리더십특성을 止揚하고 보다 바람직한 리더십으로 발전시킬 수 있는 기본방향은 무엇일까? 관련 당사자별 개발방향을 논의하기에 앞서 보다 근본적인 치유책은 관련당사자 모두가 공유할 수 있는 어떤 상위의 共同目標을 세우는 것이다. 일반적으로 노사관계에 대한 이념적 공동목표는 학계의 논의나 실무계의 논의들을 통해 많이 제시되어 왔다. 産業民主主義라든지 經營民主主義라든지 共同體的 勞使和合主義라든지의 이념적 목표들이 많이 제시되어 왔다. 한국적 상황에서는 '화합·민주적인 노사관계'를 정립함으로써 구성원들이 갖는 갈등의 긍정적 수용을 통한 성숙하고 모범적인 노사관계가 요청된다. 그러나 보다 중요한 것은 개별기업의 노사관련 당사자들이 공감할 수 있는 현실적 공동목표를 세우는 것이다. 이를 위해서는 관련당사자들이 함께 모여 현실적 공동목표를 세우기 위해 함께 토론하고 대화하며 구체적 목표에 대한 논쟁을 통해 공감대의 폭을 넓혀가는 작업이 지속적으로 요청된다.

다음으로 노사관계 안정을 위한 관련당사자들의 리더십 발전방향에 대해 다시 정리해 보기로 하자. 소유경영자에 있어서는 지나친 소유·성취욕구를 자제하고, 정치권이나 정부에 대한 상향유착적 의존태도를 버리고 자율적 경영의 기반을 마련해야 하며,

자신의 권위만을 내세우지 않고 부하나 근로자의 의사도 반영하는 보다 民主的 리더쉽 스타일을 만들어 나가야 할 것이다. 일반경영자에 있어서는 소유경영자만을 위한 헌신적 태도를 지양하고 조직자체나 근로자들을 위하는 자세를 가져야 하며 과업 뿐만 아니라 인간에 대한 관심을 증대시켜 과업과 관계를 조화시킨 리더쉽 스타일을 개발해야 한다. 일반경영자를 위한 적절한 권한위양과 신분안정 역시 리더쉽개발을 위해 필요하지만 그 자신 소유경영자에게만 의존하려는 태도를 버리고 진취성과 독립심을 강화, '홀로서기'의 노력을 해야 할 것이다. 노조간부에 있어서도 개인적 권력을 얻으려는 생각을 버리고 전체조합원의 이해를 먼저 생각하는 태도를 가져야 하며 근로자의 다양한 요구를 수렴하고 이를 이끌어 나가는 개인적 능력을 키워야 할 것이다. 名分만을 내세우지 않고 이를 '實利'와 관련해 조화시켜 나갈 수 있는 리더쉽개발이 필요하며 외부압력의 영향력을 최소화시킬 수 있는 조직내부의 자주력과 결속력을 굳히기 위한 노력도 요청된다.