

「C. 아지리스」著

『個性과 조직』

—組織과 個人間의 不調和—

Chris Argyris; Personality and Organization

—The Conflict between System and Individual—

7th ed., 1966. The Harper & Row, Ltd., U.S.A.

黃 炳 峻

I

著자인 Chris Argyris 는 Associate Professor of Industrial Administration and Research Project Director of the Labor and Management Center at Yale University(第7版에 의거함)이며, “Executive Leadership”을 비롯하여 industrial relations 分野에 관한 많은 著書를 出版한 現代 美國의 代表的 經營學者의 한 사람이다. “Personality and Organization”은 Harper & Row, Ltd. 에서 1957年 初版이 發刊된 이래 이미 7版이 나왔으며 組織理論에 관한 가장 좋은 叢冊의 하나로서 脚光을 받고 있다.

이 책은 今日 組織管理 分野의 뚜렷한 趨勢의 하나로서 行動科學을 認定하고, 또 組織에 있어서 人間行動이 얼마나 중요한 役割을 하고 있는가를 認識하려는 데 그 特徵이 있다. 동시에 組織에 있어서 人間の 行動, 動機, 組織의 構成要素, 組織의 發展策, 組織의 內部的 存立 理由, 그리고 經營管理上 人間을 다루는 데 있어서 惹起되는 過誤 등, 組織과 관련된 人的要素에 관한 現代의 思考와 實踐을 精密히 分析하고 있다. 한편 工場을 비롯하여 保險會社 勞動組合 事務所 政府機關에 이르기까지 各界의 人間活動에 관한 研究文獻을 統合 整理하고 있다. 이 책에 의하면 公式的 組織體系는 從業員 또는 構成員으로 하여금 依存的 服從的 受動的인 感情을 갖게 하며 強壓的이고 動的인 「리더쉽」이라 하겠다. 그런데 管理의 統制 및 人間關係의 接近方法과 같은 舊來의 方案은 위와 같은 依存的 感情이나 強壓的 指導權을 緩和시키지 못하며 오히려 從業員의 敵對意識을 強化시킨다는 것이다. 따라서 著者は 이러한 問題의 分析을 實證的인 資料에 基礎를 둔 實用性있

筆者 : 서울大學校 商科大學 附設 韓國經營研究所 所長, 서울大學校 商科大學 教授.

는 組織理論에 根幹을 두고 있으며 이러한 研究를 보다 發展시킬 수 있는 方案의 摸索을 勸告하고 있다.

이 著書는 291 面으로 構成되어 있으며 그 目次를 소개하면 다음과 같다.

序	文
第一章	假定 및 觀點
第二章	人間의 個性
第三章	公式的 組織
第四章	個人과 集團의 行動樣式
第五章	管理의 諸反應과 從業員에 대한 影響
第六章	第一線의 監督者
第七章	公式的 組織과 個人間的 不調和에 대한 緩和方案
第八章	效率的인 執行活動의 發展策
第九章	要約 및 結論
附 錄	組織理論의 範疇

확실히 近代經營에 있어서 人間性的 喪失에 대한 問題는 人事管理를 비롯한 企業經營의 全般管理面에서 現代의인 課題로 登場하고 있다. 물론 美國에서 組織理論이 여러 分野에 걸쳐 상당히 發展하고 있으며 특히 Elton Mayo 에 의해서 비롯된 人間關係論의 研究方法 (human relations approach)은 잘 알려지고 있지만 이들 研究는 人間性 個性 등의 概念이 模糊하여 科學的인 認識이 缺乏되어 있다고 하겠다. 더우기 이러한 認識에 대한 心理學的인 接近方法은 아직도 初創期에 不過하므로 이 著書는 이 分野에 대한 諸研究資料를 集大成하여 간결히 要約한 點에서도 귀중한 資料가 될 수 있을 것이다.

II

이제, 本書의 輪廓을 좀 더 상세히 살펴 보고자 한다.

組織研究에 있어서 人間行動을 理解하는데 이른바 人間關係論의 接近方法은 이미 現代의 意義를 상실하였다. 이 著書의 目標은 繼續的인 人間組織에 있어서 人間行動의 基本要因과 現今까지 調査된 文獻을 體系의으로 그리고 統合的으로 研究하는 데 있다. 今日的 管理者들은 科學者들과 마찬가지로 企業經營의 分散된 諸側面을 統合的인 하나의 映像으로서 把握하려고 한다(第一章). 組織的 行動을 分析하기 위해서는 人間行動의 本質과 公式的 組織構造를 究明하여야 한다. 먼저 人間行動의 特性은 다음과 같이 要約할 수 있다.

人間性的 全體와 各 部分은 相關關係가 存在하고 있으며 또 同時的이고 動的인 內外部的

均衡이 이루어져야 한다. 人間行動을 維持하는 것은 어떤 種類의 에너지, 心理學者에 있어서는 心理的 에너지이다. 心理的 에너지의 根源은 人間の 諸 慾求體系와 能力에 있다. 人間性은 이러한 諸慾求와 能力이라는 要素의 相互關係에 의하여 形成되며 個個人的 獨特한 人間性的 諸部分이 統合된 狀態를 「自我」라고 부른다. 따라서 人間の 成長過程은 自我概念에서 出發하며 또 個個人은 自我를 繼續 維持하려고 한다. 동시에 個個人이 自己의 特有한 映像을 他人에게 줄 수 있는 것은 自我實現(self-actualization)이라는 固有한 傾向이 있기 때문이다. 그러나 自我實現의 過程에 있어서도 모든 人間은 어느정도 普遍性을 지니고 있음을 留意하여야 한다(第二章). 다음은 公式的 組織構造의 特性을 살펴보기로 한다. 傳統的인 組織理論에 의하면 公式的 組織은 「合理的」인 組織을 意味하며 그 基本原理는 職能의 專門化 原則, 命令一元化 原則, 統制範圍의 原則 등으로 되어 있다. 이러한 古典的 理論의 共通的인 屬性은 組織의 合理性을 過大히 追求한 나머지 複雜한 人間行動의 樣式을 거의 看過하고 만 것이다. 그러나 成熟된 人間性的 慾求와 公式的 組織의 本質과는 根本的인 矛盾이 介在하고 있으며 이러한 傾向은 ① 從業員의 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 爲하여 명백하고 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 增大하여 간다. 그리고 挫折感 葛藤 失敗感 또는 短期的 展望 등이 個人과 公式的 組織間의 矛盾과 不一致의 結果로서 나타난다(第三章). 따라서 從業員들이 그들과 公式的 組織間에 存在하고 있는 矛盾을 克服하기 위해서 취해지는 行動樣式은 大別하여 두 가지 方向으로 展開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한다. 이 反應은 人間性的 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 從業員들은 組織構造 자체에서 惹起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하거나 ③ 不安感 葛藤 挫折感 失敗感 등의 形態로 나타나는 多種의 防衛機構를 利用하거나 ④ 冷淡 또는 無關心해지게 된다. 둘째로는 더욱 普遍的인 現狀으로서 集團的 行動樣式(group adaptation)이 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 個別的인 것보다 더욱 強力하며 持續的이다. 더욱기 公式的 組織에 있어서도 非公式的인 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 人間性的 健全性을 維持시키는 점에서 또 결코 損失이 될 수 없는 것이다(第四章). 그러나 最高 經營者들은 從業員들이란 一般的으로 ① 懶怠하며 ② 無關心하고 冷淡하며 ③ 金錢의 動機에 執着되어 있으며 ④ 過誤

와 濫費를 造成한다고 主張한다. 따라서 經營者들은 從業員들로 부터 나타나는 諸問題, 즉 業務能力이 低下된 다든지, 歸屬心의 減退라든지 또는 怠業이 發生하는 것을 克服하고자 諸種의 管理的 反應을 보이게 된다. 그러나, 例컨대 「動的」(直接的이고 權威主義的인) 「리더쉽」 強壓的인 管理統制 人間關係論의 方法들과 같은 姑息的인 管理反應은 多少는 個人과 公式的 組織間의 不一致를 減少시킬 수는 있다고 보겠다. 하지만 根本的으로 人間의 行動樣式에 대한 認識이 缺如되어 있고 또 問題를 解決하는데도 效率的인 施策이 될 수 없다(第五章). 물론 第一線의 監督者들이 從業員과 最高經營層間의 價値判斷의 矛盾을 緩和하는 데 橋梁的인 役割을 擔當하고 있기는 하지만 이 自體도 勞動組合이나 管理的 反應에 의하여 輕減될 餘地가 많다(第六章). 따라서 個人과 公式的 組織間의 不調和를 解決하는 데 있어서 自我實現의 現象이라는 人間의 行動樣式을 認定한다면 結果的으로 公式的 組織構造를 變更시킬 수 밖에 없다. 그러나 이러한 方案과 對照的인 것으로 다음과 같은 問題解決의 施策을 列舉할 수 있다.

(1) 職務擴大(job enlargement); 이는 根本的으로 既存의 專門化되어 있는 몇개의 課業의 數를 增加시키는 것을 意味하지만 課業은 作業能力에 依存하기 때문에 從業員들에게 心理的인 滿足感을 賦與하기 위해서는 上向的인 職場環境이 造成되어야 한다. 職場環境의 改善이야말로 職務擴大 方案의 目標이 되어야 한다.

(2) 參與的 혹은 從業員 中心的인 「리더쉽」(participative or employee-centered leadership); 이는 前述한 動的이며 強壓的인 「리더쉽」과 反對되는 概念으로서 從業員의 心理的 慾求를 充足시키는 데 主眼點을 둔 것이다.

(3) 現實中心的인 「리더쉽」(reality-centered leadership); 參與的 혹은 從業員 中心的인 「리더쉽」도 몇가지 限界點을 가지고 있다. 經營者는 公式的 組織構造와 個人間의 矛盾을 中立的인 立場에서 最善의 狀態로 調整하여야 할 義務가 있기 때문에 現實的인 狀況에 中心을 둔 「리더쉽」이 보다 要望된다(第七章). 끝으로 組織과 個人間의 乖離 내지 摩擦은 效率的인 經營者의 執行活動에 따라 解決할 수 있게 된다(第八章).

以上에서 살펴 본 各章의 內容은 다음과 같은 10個의 命題로서 要約할 수 있다.

- (I) 個人의 諸慾求와 公式的 組織의 本質間에는 矛盾이 存在하고 있다.
- (II) 이 結果는 挫折感 失敗感 短期的 視野 그리고 葛藤으로서 나타난다.
- (III) 이들 要因의 程度는 增大해 가는 傾向이 있다.
- (IV) 公式的 組織의 基本原理로 因하여 從業員들은 競爭心이나 敵對心 등을 經驗하게 되며 全體보다는 部分에 執着하게 하는 原因이 된다.

- (V) 從業員들의 行動樣式은 自我를 維持하는 데 있으며 이는 公式的 組織과의 統合을 沮害한다.
- (VI) 從業員들의 行動樣式은 累積效果를 가지고 있으며 또 組織을 強化시킨다.
- (VII) 公式的 組織의 論理에 基礎를 둔 管理的 反應은 오히려 從業員의 行動樣式에 敵對主義를 增大시킬 危險이 있다.
- (VIII) 몇가지 管理的 行動은 個人과 公式的 組織間의 矛盾의 範圍를 어느 정도 減少시킬 수는 있다.
- (IX) 그러나 職務擴大 및 從業員 中心的 「리더쉽」으로서도 命題 III IV V 및 VI의 問題를 완전히 解決할 수 없다.
- (X) 現狀 中心的인 「리더쉽」으로는 命題 IX의 難點을 緩和시킬 수 있다.

III

이리하여 이 책은 組織에 있어서 人間行動을 理解하기에 필요한 適切한 研究文獻을 統合 分析하는 첫 段階로 體系的인 理論을 構築하는 데 貢獻한 바가 至大하다. 營利主義가 背景이었던 近代的 經營은 人間을 疎外하고 機械 中心的인 生産活動을 營爲하여 왔으므로 經營에 있어서 人間行動의 重要性을 多少는 認識하였다고 할지라도 主體的인 役割의 對象으로서 또는 科學的인 研究對象으로서의 認識은 없었다. 이와같은 現象은 人間工學的 研究方法에서도 發見할 수 있으며 또 人間關係論의 研究方法까지도 人間の 研究에 대한 斷片的인 概念을 賦與하였던 것에 不過하다. 그러나 Argyris의 理論은 公式的 組織과 個人間의 矛盾問題를 人間性的 科學的인 認識에서 解決하도록 嚮應하고 있다. 즉 現代經營管理의 進展은 人間問題의 體系的이고 統合的인 認識과 研究가 없이는 不可能하다는 것이다. 그리고 既存의 人間問題 解決方案으로는 組織과 個人間의 不一致를 더욱 強化시키게 된다고 主張한다.

확실히 人間性的 概念은 現代經營學에서 뿐만 아니라 社會心理學에서도 中心概念이 되고 있다. 그러나 이 著書가 今日 組織理論에 完璧을 期하였다고는 생각될 수 없고 보다 成熟된 研究를 통하여 補強 또는 修正될 餘地가 있다. 왜냐하면 理論의 基礎를 定立化하는 課題나 各個人의 分散된 研究의 結果를 沮害함이 없이 相互關聯시켜 分析한다는 것은 어려운 일이기 때문이다. 더구나 文獻을 中心으로 한 既存知識만으로는 現實적으로 適合한 企業運營을 할 수 없으므로 이러한 知識體系를 根幹으로 實踐을 前提로 한 適用方案이 模索되어야 한다. 한편 今日의 組織理論은 革新的인 樣相을 띠우면서 여러가지 接近方法으

로 展開되고 있다. 最近의 組織에 대한 心理的 接近方法이나 數量的 接近方法은 經營學研究者들에게 크게 關心의 對象이 되어 있으나 組織理論의 完成은 公式的 組織에 대한 古典的 理論을 再檢討하고 統合, 整理한 然後에 비로소 그 眞價를 發揮할 수 있을 것이다.