

새로운 經營哲學과 管理者의 役割

金 植 鉉

<目 次>

- I. 經營에 있어서 人間管理의 問題
- II. 組織目的을 위한 協力の 本質
- III. 새로운 經營의 人間觀
- IV. 새로운 經營리-더십
- V. 結 言

I 經營에 있어서 人間管理의 問題

經營이란 간단히 말해서 企業의 目的을 達成하는 일이다. 오늘날 우리 經濟制度下에서 이 목적은 다음과 같이 簡單히 表現할 수 있다. 즉 一定한 利潤아래 商品과 用役을 生産하여 販賣하는 것이라 할 수 있다. 이를 위해서 企業이 存在하는 것이며 經營은 이 目的을 達成하기 위해서 있는 것이다. 經營者가 活動하는 組織의 構成은 工場, 機械, 設備, 原料 그리고 勞動하는 人間으로 構成되어 있다. 이들 各 要素를 統合하여 組織의 目的이 達成되도록 하는 것이 經營의 職務인 것이다. 이러한 요소에 대해서 經營은 工場, 機械, 設備, 原料, 勞動에 대해서 要素間의 差異를 認定하지 아니하고 同一視하여 왔다. 經濟學者들이 말하는 “勞動의 商品學說”을 따르고 있었다. 即 企業을 위해서 일할 人間の 勞動力은 다른 機械나 原料처럼 사고 팔 수 있다는 思考方式이었다. 規模가 크거나 작거나 間에 지금까지 大部分의 經營者들은 그들 自身은 무엇이냐고 하던 間에 根本적으로 이 와 같은 方向으로 인간을 취급해 왔고 經營戰略上 必要하면 이들간의 差異點을 간단히 無視해 버리는 것이 보통이었다. 그러나 實際로 經營者들 自身도 經營이 滿足할 만한 상태로 되어가지 않음을 차츰 알게 되고 人間은 機械처럼 다루기 쉬운 것이 아니고 經營이 要求하는 目標에 대하여 受動的인 位置에 있는 것도 아니며 또 그렇게 하는 것이 經營者에게 利益을 주지도 않는다는 것을 알게 되었다. 機械는 設置해서 動力「스위치」만 누르면 움직이며 불평을 하거나 抵抗을 하지 않지만 人間은 반드시 그렇지 않기 때문에 問題가

생기는 것이다.

産業革命이 일어난 以後 꽤 오랫동안 即 19世紀末까지도 經營에 있어서 人間은 상당히 다루기 쉬웠었다. 그러나 生活水準이 점차 높아지고 人間의 尊嚴性和 責任感에 대한 認識이 높아지자 그들은 能動的으로 행동하기 시작했다. 人間은 종종 生産量의 制限, 규칙에 대한 意識的인 反撥 뿐만 아니라, 때로는 「스트라이크」와 같은 組織的인 反抗을 통해서 經營組織의 目的에 無條件 協力하려 하지는 않게 되었다.

이에 대해서 經營者는 人間이 柔順해 지기를 要求하고 만약 그들이 柔順하지 않으면 強壓的으로라도 그렇게 만들어야 된다고 생각하여 왔다. 이들은 人間을 하나의 主體로 생각하지 않는다는 意味에서 人間의 行動原理에 대한 基本的인 假定에서 부터 部分的인 事實 밖에 認定하려고 하지 않는 것이 一般的이었다. 그러나 人間은 外部로 부터 強壓을 받거나 慾求가 挫折되었을 때, 反抗과 抵抗을 하는 것이며 이는 보통 人間이 취하는 自然的인 反應인 것이다. 經營組織內에서 人間의 慾求가 挫折되었을 때 그들이 取하는 行動은(때로는 그들 自身이 認識하지 못하는 수도 있으나) 여러 가지가 있다. 生産의 制限, 怠業, 浪費, 無關心, 不平, 煽動 等은 단지 몇 가지 症狀일 뿐이고 問題는 根本的으로 經營組織內에서의 人間の 慾求不滿이 原因인 것이다. 이와 같은 不滿의 原因은 理論에서나 實務家들의 經驗에서 일어나오는 여러 가지로 指摘될 수 있으나 根本的으로 人間을 順從시키려는 試圖과 그에 앞서 가지는 人間에 대한 假定에 있는 것이다.

人間の 慾求不滿時의 反應에 대해서 強壓的인 見解와 다른 觀點을 갖는 사람들도 있다. 즉 「좋은 待遇를 해주면 人間은 忠誠과 感謝로서 經營者가 願하는 바를 해 줄 것이다」라는 것이 그것이다. 이는 보통 溫情的 經營觀이라고도 하는데 이 思考의 深層에 자리잡고 있는 假定은 앞서 본 強壓的 經營思考와 마찬가지로 人間의 順從性을 前提로 하고 있다. 그러나 정말 有能한 人間은 順從만을 德으로 생각하지 않으며 또 人間의 順從性이 組織을 支配할 때 能力있는 사람에게 機會는 잘 주어지지 않는 法이다. 根本的으로는 充分한 物質的 補償을 준다 하더라도 人間은 他人에 의해서 거의 完全히 支配되면 人間의 能力을 開發 또는 발휘할 수가 없게 된다.

物質的補償과 함께 人間을 대하는 技術로서 많은 方法이 開發되고 또 試圖되고 있으나 根本的으로 組織內에서 人間은 「좋은말」과 「個人的인 關心」과 같은 誘引만으로는 그들이 組織目的을 自己의 目的으로 생각하고 努力하려고 하지 않으며 能力있고 機會가 많은 사람일수록 더욱 그러 할 것이다.

II 組織目的을 위한 協力の 本質

傳統的인 經營者의 思考에 있어서 問題가 되는 것은 經營目標가 순조롭게 達成되려면 組織成員은 그들에게 주어진 일을 그대로 해야 한다는 생각이다. 그러나 人間은 시키는 일을 언제나 그대로 할려고 하지 않는다는 사실로 인하여 종업원이나 經營者는 모두 서로에 대해서 不滿足하게 되는 것이 普通이다.

이런 問題에 관해서 보통 말하기로는 「人間은 根本的으로 完全한 滿足을 取할 수는 없다. 어느 정도의 線에서 滿足할 수 밖에 없다」고 한다. 그러나 만약 이와 같은 不滿足이 서로의 不信으로 擴大되거나 또 그런 組織內의 狀態가 組織外部에서 強力한 挑戰을 받았을 때 예를 들면 強力한 「팀웍」을 要求하는 競爭, 또는 外部 競爭企業의 人物「스카우트」戰略等に 휘말릴 때 問題는 심각하게 된다.

이와같은 複雜하고 그 원인을 한 마더로 解明하기 힘들 때, 우리는 問題를 어떻게 捕捉해야 할 것인가? 이 問題를 解明하기 위해서 우리는 먼저 經營者와 從業員을 포함하여 人間의 一般的인 行動原理를 檢討해 볼 必要가 있다. 人間의 行動은 原理的인 面에서 보면 꽤 단순한 것이라 할 수 있다. 즉 人間의 行動은 慾求의 充足을 위해서 나타나는 것이다. 그것은 慾求없이 行動이 있을 수 없다는 心理的 假說에 立脚하고 있으며 人間은 그 生存期間동안 慾求充足을 위하여 이에 適合한 行動을 하려고 한다.

이와 같은 慾求로서 經營組織에 있어서 重要한 의미를 가지는 正常的인 人間의 慾求에는 3가지가 있는데 그 첫째가 身體的 慾求이다. [이는 根本的으로 生理的인 保存 成長慾求로서 여러 가지 行動 動機의 慾求中 가장 重要하고 基本的인 것이다. 다음 慾求의 重要한 形態는 社會的인 것이다. 우리는 自身の 모든 慾求를 直接的으로 充足하기 위하여 經營組織에서 活動하지 않으며, 高度로 相互依存的인 社會에서 살고 있기 때문에 他人에게 依存하는 領域이 클 뿐만 아니라 根本的으로는 他人을 위하여 일하고 他人으로부터 도움을 받고 있다. 이와 같은 關係에 의하여 組織內의 人間은 地位나 認定 등과 같은 人間 相互關係에서 얻는 慾求를 갖고 있다. 人間이 組織에서 바라는 慾求中 다음으로 갖고 있는 것은 自我慾求(egoistic needs)이다. 이는 成就慾求(achievement needs)라고도 하며 自己自身이 個人的으로 心理的 滿足感을 얻으려는 本能에 속한다. 즉 人間은 스스로를 創造하려는 慾求가 있으며 어떤 個人的인 成就를 통하여 滿足하려는 側面이 있다.

이상과 같은 各種慾求는 그것이 心理的인 것이기 때문에 個人에 따라 微妙한 差異를 나타내고 또 相互綜合的인 性격을 갖고 있으나 어떤 個人이던(그것이 經營者건 從業員이

진 間에) 그들은 이와 같은 慾求를 職場 안에서나 職場 밖에서나 그들 一生을 통하여 滿足하려고 努力하는 것이 事實이다. 그러므로 問題는 經營者가 自發적으로 從業員이 組織目的에 獻身하도록 하기 위해서는 組織成員의 이와 같은 慾求를 滿足시켜 주도록 노력해야 한다. 組織이 개인의 慾求를 어느程度 滿足시켜 주느냐에 따라서 개개인이 어느정도 組織目的에 自發적으로 獻身하느냐가 결정되는 것이다.

그러기 위에서 經營者가 考慮해야 할 問題는 무엇보다 먼저 組織成員이 相當한 程度까지 그들의 職場으로부터 그들의 慾求를 充足시킬 수 있다는 깊은 信念을 갖도록 하는 일이다. 그렇지 않은 한 原則적으로 어떤 種類의 두려움에 의하여 일을 할런지는 모르나 自發적인 獻身은 期待할 수가 없으며 두려움이 原因이 되어 일을 하는 人間에게서, 어떤 創意나 새롭고 有用한 「아이디어」를 얻을 수는 없는 것이다. 뿐만 아니라 일반적으로 有能한 人間은 이와 같은 雰圍氣의 組織에서 오래 머물려고 하지 않으며, 다른데서 機會를 찾게 되는 것이다.

그런데 職場이 實際로 개인의 慾求를 만족시켜 주는 範圍는 大端히 限定되고 있는 것이 보통이다. 職場 即 經營組織이 그들에게 주는 重要한 手段은 金錢, 同僚, 地位와 같은 것이 있는데 金錢으로써 慾求를 滿足시키는 경우는 대부분 職場 外部에서 이며, 同僚 地位等과 같은 一般적으로 職場內부의 關係는 인격적인 결합이라기 보다는 職能的인 경향을 갖지 않을 수 없다. 그러므로 이와 같은 滿足 要因(이를 透引이라고도 한다)을 가지고는 根本적으로 經營組織이 개인의 만족을 直接 支配하는 範圍가 限定되어 있다고 보지 않을 수 없는 것이다. 따라서 事實上(經營)組織이 個人的 滿足을 直接 左右할 수 있는 領域은 개인의 職務(내지 그 關係)라고 할 수 있다. 即 職務自體가 滿足스럽거나, 일로부터 흥미를 얻을 수 있을 때 또는 作業環境이 적절할 때 人間은 직접 組織에서 滿足을 얻을 수 있고 조직목적에 自發적으로 협력하게 되는 것이다. 이와 같은 점은 經營者의 立場에서 보면 自身들은 일자체로부터 相當히 慾求를 充足할 수 있기 때문에 그 重要性에 대하여 잘 認識하지 못하는 것이 普通이다. 經營者는 組織에서 스스로 積極적으로 滿足을 취할 수 있는 地位에 있음에 비하여 經營者의 地位와 거리가 먼 組織成員일수록 이와 같은 機會는 적은 것이 일반적이다. 經營者가 그들의 自己判斷 範圍를 주리려고 하면 할수록 그 程度는 심해진다. 이들은 첫째 職場內에서 組織目標에 直接 貢獻하는 職務以外的 方向에서 機會를 찾는 경향과 함께, 둘째로 職場外部에서 이를 追求하는 것이 普通이다. 後者의 경우는 문제가 적을 수 있으나 前者의 경우에는 일반적으로 組織目的에 貢獻하기 보다는 上司의 偏見을 利用하는 變則的 方法을 活用하게 되는 경향이 생길 수 있으며 이런 경향

은 오히려 有能한 人間에 의하여 着想되는 것의 普通이다. 그러나 이런 경우에 特定個人의 滿足은 그만큼 餘他の 多數人에게 不滿足을 加重하게 하는 것이 普通이고 그 결과 組織의 효율은 저하되고 組織의 零圍氣는 協力的이라기 보다 離反的이 되는 傾向을 띄게 될 것이다.

Ⅲ 새로운 經營의 人間觀

經營에 있어서 人間の 自發的인 協力體制를 만들기 위하여 우선 가장 필요한 것은 經營者가 組織成員에 대하여 갖는 人間觀의 變化이다. 즉 傳統的인 經營方式에 의존하여 모든 것은 經營者自身이 直接 알던가, 그렇지 않으면 經營者가 정한 엄격한 規定에 의하여 組織成員의 行爲를 統制하려 하는 것은 인간의 效率을 높이는 方法이 아니다. 오늘날 經營環境은 急速한 技術革新과 그 傳播를 통하여 市場競爭에 있어서 더욱 더 技術的 優越性이 要請되고 있다. 이와 같은 競爭 속에서 製品의 品質과 價格을 有利하게 하는 根本條件도 組織成員의 自發的인 協力意思와 努力이다. 특히 차츰 一般化되어 가고 있는 專門家의 活用度가 높아짐에 따라서, 이들의 效果的인 活用在 經營의 成敗를 결정하는 경향마저 되고 있다. 精神的 作業을 하는 사람일수록 자기 作業을 單純히 現在의 生活手段으로만 보지 않으며 作業自體의 意味를 찾으려는 경향이 있다. 그러므로 이들이 組織目的을 위하여 그들의 能力을 적절히 發揮하도록 하기 위해서는 經營者는 그들의 일을 일방적으로 決定하는 從來의 方法으로 그들의 協力を 얻을 수 없을 것이다. 專門家들의 主된 任務는 經營에 政策決定, 主要問題解決 등 經營자의 管理活動을 돕기 위한, 창조적인 知的協力を 提供하는 것이며 그들의 참다운 價値는 目標達成을 위하여 필요한 節次를 스스로 결정할 수 있다는 데 있는 것이다. 오늘날 管理者는 經營上의 主要問題를 解決함에 있어서 直感의 方法에 依存하여 成功할 수는 없으며 可能的인 限 科學的인 狀況의 分析에 基礎을 둔 判斷이 要請되기 때문에 專門家의 協力を 받느냐, 못 받느냐는 經營成敗의 主要한 原因이 될 것이다. 이와 같은 要請에도 불구하고 高度의 創造的 精神勞動을 하는 사람들을 어떻게 다루느냐 또는 그들을 相互協力케 하여 組織目的의 達成에 寄與하도록 하기 위해서는 어떻게 해야 하는가에 대해서도 잘못된 생각을 하고 있거나, 모르고 있는 경우가 大部分이다. 普通 經營者들과 專門家들은 높은 俸給을 따라서 流動하는 人間들이므로 그들에게 가장 중요한 것은 賃金이라고 생각한다. 물론 賃金이 그들에게 중요하지 않은 것은 아니지만 經營者가 생각하는 것처럼 賃金만으로 그들의 自發的인 協력과 高度의 知的能力을 活用할 수는 없는 것이다. 萬若 經濟的 補償이 일정 水準以下라면 基本條件에 있어서 그들을

組織內에 定着시키지 못하는 것이 보통이다. 問題는 높은 賃金を 준다고 하고 그들이 組織目的에 自動的으로 寄與한다고 생각하는 것은 큰 誤謬를 犯하고 있는 것이다. 그들은 그들 자신의 立場에서 보아도 自己 利益을 가져 오는 것은 專門的 能力的 活用과 發展이기 때문에 組織內에서 그들의 重要性和 價値가 실제 그들의 職務를 통해서 發揮되지 않는다면 때로는 經濟的 補償마저도 버리는 것을 볼 수가 있다.

이와 같은 行爲原理은 반드시 專門家가 아니더라도 組織에 有用한 自己能力을 갖춘 人間들에게서 흔히 볼 수 있는 경향이다. 사람들은 어떤 의미에서 恒常 自己로서는 合理的으로 組織內에서 行爲하며 이것이 經營者가 期待하는 바와 맞지 않는 것은 그들의 위치가 다르기 때문이다. 더구나 經營者는 自身이 人間管理에 대하여 그들 대로의 確信을 갖고 있는 傾向이 있기 때문에 여기서 經營者가 만약 組織內의 人間の 行爲原理에 대한 正確한 理解를 하지 못할 때, 그는 從業員을 단지 經濟的으로 구제하는 役割을 할 뿐이거나 그렇지 않으면 능력있는 사람을 無理하게 組織에 머드르게 하는데 精力을 消耗하고 다른 중요한 經營問題에 精神을 集中할 수 없게 될 것이다. 능력있는 사람들은 原則的으로 組織外部의 誘引이 現在의 組織에서 얻는 것보다 크다는 確信이 설 때, 그리고 그 위에 機會가 주어지면 組織을 떠나게 된다. 이 때 그들의 判斷基準은 經濟的 補償만은 아니며, 개인의 立場에서 判斷한 長期的인 自己利益의 最大確保라는 原則을 適用하려 할 것이다. 만약 그들이 現在의 組織에서 만족하지 못하면서 머물러 있다고 한다면, 그들은 그들이 받는 代價만큼 生産性을 내지 않거나 또 내지 못하는 것이 普通이다.

經營環境이 變化에 따라 經營組織이 필요로 하는 人間の 知識水準도 높아질 뿐만 아니라 經營이 그들에게 要求하는 것도 高度의 知的成果이기 때문에 차츰 經營者들도 그들이 日常的으로 當面하는 人間管理 문제에 대해서 從來에 그들이 갖고 있던 思考方式에 어딘가 根本的인 잘못이 있다는 것을 느끼기 시작하게 될 것이며 또 그와 같은 것이 일어나지 않는 한, 經營者의 機能은 새로운 條件에서 發揮될 수 없을 것이다. 이와 같은 점에 着眼한 經營學者로서 代表的인 사람이 D. McGregor이다. 그는 무엇보다도 經營者에게 智慧를 주는 것은 우선 그들의 人間管理에 관한 思考의 方向이란 데에서 始作하여 새로운 經營環境에 對處하기 위해서는 經營者의 組織 人間觀을 根本的으로 改變해야 한다고 주장한다.

D. McGregor는 현재까지 支配的인 傳統的 經營者의 人間觀을 명확히 規定하고 이에 對置할 새로운 人間觀을 提示하고 있다. X理論이라 불리는 所謂 그가 말하는 傳統의 人間觀은 다음과 같다. 일반적으로 人間은 勞動을 本來 싫어하고 可能的 한 그것을 避하려

고 한다. 따라서 그들은 強制되지 않으면 일을 하지 않는다. 人間에 대한 適切한 危脅은 그들로 하여금 組織目的에 寄與하게 하는 가장 效果的인 方法이다. 大部分의 人間은 원래 野望이 없고 責任을 回避하며 安全하게 生活하기를 바라는 것이 그들의 行動原理이기 때문에 만약 經營者가 적극적으로 그들을 使役하지 않으면 그들이 발휘하는 生産寄與活動은 最低水準에 머물러 있게 될 것이라는 것이다. 이와 같은 經營者의 人間觀은 根本적으로 人間の 受動性과 勞動의 苦痛性을 強調하는데 있을 뿐만 아니라 또한 人間の 本質이 消極的 活動性向과 自己中心의 이기적인 狀態에 있다고 假定하는 것이며 經營者가 그들에게 주는 영향이 그들의 이와같은 性向自體를 어떻게 바꿀 수 있는가에 대해서는 전혀 考慮하지 않는 견해라 할 수 있다. 어떤 組織이건 간에, 組織行爲에 대한 決定權限을 많이 갖인 자가 組織行爲의 結果에 대한 責任을 지는 程度도 높아야 한다는 原理가 眞實이라면 經營內의 非效率과 從業員의 不滿의 原因도 從業員自身에게 있다기 보다는 오히려 그들을 支配하는 手段을 손에 진 經營者들에게 있다고 하는 것이 妥當할 것이다. 그러나 일반적으로 經營者들은 組織內에서 그들의 不平을 公開적으로 누구를 相對해서도 發言할 수 있는 條件을 갖추고 있기 때문에 그들 個人的 立場에서 보면 恒時 그들의 欲求를 滿足할 수 있는 반면에 被管理者들은 그렇지 않다는 事實을 전혀 考慮에 넣지 않고 있는 것이다. 經營者의 責任이 經營成果의 提高에 있다면 經營業務의 擔當者의 不平과 不滿도 역시 그의 책임이며 어떤 方式으로든 이를 바로 잡는 책임도 또한 그에게 있는 것이다.

McGregor는 Y理論에서 이와 같은 經營者의 責任을 圓滑히 遂行하기 위해서 經營者는 먼저 그들이 갖고 있는 經營 人間觀을 變更하지 않으면 안된다고 主張한다. 即 傳統的인 經營觀인 X理論에서 새로운 人間觀인 Y理論을 提示하고 있다. Y理論은 우선 X理論의 根本 假定인 勞動의 苦痛觀을 否定하고 勞動은 人間の 精神的 肉體的인 「에너지」의 發散現象으로서 人間生活에 不可缺한 것이며, 一般的으로 사람들은 勞動을 싫어하는 것이 아니라, 條件에 따라서는 勞動은 滿足의 源泉이 될 수도 있고, 不滿足의 源泉도 될 수 있다고 본다. 滿足은 個人이 勞動에서 스스로의 價値를 느낄 뿐만 아니라 그 성과에 대한 充分한 補償이 주어졌을 때(個人的 觀點에서)오는 것이며 勞動에서 自己價値發見은 오늘날 一般的인 勞動者들이 차츰 重要視하는 補償이다. 또한 오늘날 經營에 기여하고 있는 대부분의 人間은 根本적으로 自己野望이 있으며 그것이 組織內에서 達成될 수 있기를 바라고 있는 것이다. 책임을 지지 않으려는 것은 그들이 根本적으로 責任을 싫어하는 경향이 있어서 그런 것이 아니라, 責任을 질 機會를 주지 않고 指示에 따르기를 強要하는 經營의 雰圍氣 때

문이며, 안전을 바라는 것은 자연스러운 것으로서 그들 自身이 항상 一方的으로 危脅을 받아 온 經驗과 見聞 때문이라 한다. 뿐만 아니라 D. McGregor는 創意와 想像力은 特定한 地位에 오른 「에리트」에 한정되어 있지 않고, 상당히 많은 사람이 갖이고 있는 것이므로, 小數의 知能을 중심으로 多數의 인간이 이에 追從하는 것보다는, 되도록 많은 사람에게 機會를 주는 것이 經營에 有利하다고 主張한다. 마즈막으로 그는 傳統的 經營觀에 의한 管理者들의 人間觀으로 인하여 오늘날 經營組織은 人間の 能力을 극히 부분적으로 밖에 活用하지 못하고 있으며, 人間開發은 將來의 經營에 있어 經營이 開發할 수 있는 가장 큰 資源 分野임을 強調한다.

이상과 같은 D. McGregor의 見解는 根本적으로 인간은 그들을 取扱하기에 따라서 經營組織의 適切한 地位에서 充分히 自己機能을 遂行할 수 있을 뿐만 아니라, 自發적으로 協력을 할 수 있다는 人間能力에 대한 信念에서 나온 것이며 그것을 위하여 먼저 필요한 것은 經營者의 思考方式이라는 데 그 焦點을 두고 있다.

우리가 經營組織(그외 어떤 組織에서도 마찬가지 이지만)에서 흔히 볼 수 있는 問題點은 인간의 相互不滿의 廣範한 存在이고 또 그 基底에는 共通적으로 相互不信이 있음을 볼 수 있다. 물론 業務遂行 過程에서나 經驗과 個性의 差異에 의하여 相互磨擦이 어느 정도 있는 것은 不可避할 뿐만 아니라 이는 共通 규칙이 있는 限 오히려 組織의 活力을 위해서 좋은 자극이 될 수 있는 것이지만, 根本적인 不信은 組織을 破壞하고 經營效率을 持續적으로 低下시키는 작용을 하는 것이므로 排除되어야 하는 것이라면 그 責任을 일단 따질 수 밖에 없게 된다. 그 때 終局的으로 모든 責任은 經營責任者에게 있다는 것은 明白하다.

經營者의 役割은 넓게 보아(實態적으로 보아도 마찬가지 이다) 반드시 組織 內部的의 成員들에 대한 關心만이 아니라 스스로 결정해야 할 對外的인 일이 許多하며 오히려 그런 일들은 經營의 存續發展에 더욱 중요하기 때문에 經營責任者가 아니면 할 수 없는 일들인 것이다. 이 때 萬若 組織內部的의 인간을 強制的으로 強要하지 않으면, 積極적인 活動을 하지 않는다고 한다면, 經營者의 負擔도 加重할 것이며 그 결과 가장 重要한 對外問題에 대하여 充分한 時間과 노력을 注入할 수 없게 될 것이며 따라서 經營은 全般的으로 쇠퇴하게 될 것은 明白하다.

內部的인 組織效率은 自動적으로 이루어지는 것이 아니며, 組織機構와 運營原則 그리고 그것을 運營하는 下位管理者들의 管理方式에 따라 效率이 決定되는 것이지만 根本적인 問題는 經營責任者의 態度에서 組織成員에 대한 人間の 信念이 確立되지 않는 限 自發的 協

力體制은 成立될 수 없는 것이다. 그것은 經營者의 信念에서 나온 施策과 그렇지 않은 것을 下部에 있는 管理者나 從業員은 쉽게 區別할 수 있기 때문이다. 組織成員은 누구나 그들이 所屬되어 있는 組織을 통하여 일단 自己를 實現하려 하고 또 그 機會를 주는 것은 上級管理者이기 때문에 가장 많은 영향을 上位經營者에게서 받게 마련이고, 그럴수록 그들이 上位者의 態度에서 받는 感應度는 높은 것이다. 또 어떤 경우에도 人間은 自身의 價値를 根本的으로 認定하는 信念을 가지고 있으며 그것이 日常的인 業務過程에서 認定되지 않는 限 管理者의 行爲에 대해서 確信을 가지려 하지 않는다. 비록 人間關係의 技術을 高度로 活用한다 하여도 그것이 根本的인 人間觀에 基礎를 둔 相互 信賴와 尊重의 關係위에 서지 않은 경우에는 그 價値를 發揮할 수가 없는 것이다.

IV 새로운 經營 「리-더십」

오늘날의 經營에 있어서는 1900年代와 같은 強壓의 내지 專制的인 方式에 의한 管理는 이미 適用하기 힘든 條件이 되어 있다. 또 그것을 適用한다 하더라도, 經營者의 意圖한 바 效果가 나지 않거나 이에 따르는 副作用으로 인하여 새로운 方式을 開發하지 않을 수 없는 位置에 서 있는 것이다.

이제까지 본 바 傳統的「리-더십」은 經營責任者의 意思에 追從하는 것이 原則일 뿐만 아니라, 적극적인 個人意見을 經營에 導入할 수 있는 機會를 주지 않는 方向으로 組織成員들을 이끌어 나가는 方式이었다. 이는 비록 經營者가 意識적으로 그렇게 한 것은 아니라 하더라도 대부분의 經營者가 從業員과 部下를 보는 根本觀點에 있어서 그들을 從屬物視하는 態度에서 나타나는 不可避한 歸結이라는 些 問題가 있는 것이다. 이와 같은 思想의 根源은 바로 經營者들의 人間觀(즉 部下觀)에 있으며 새로운 狀況, 즉 個人의 價値와 能力을 發見할 機會에 挑戰하는 人間들의 衆知를 動員하여 經營效率을 높이지 않을 수 없는 條件에 있어서는 그와 같은 人間觀에서 緣由하는 經營方式은 더욱 큰 副作用만 가져 올 뿐이다. 이와 같은 문제에 對處하기 위해서는 經營者自身의 새로운 人間觀이 우선 요청될 뿐만 아니라, 나아가서는 그와 같은 새로운 人間觀을 實現하는 手段을 發見하지 않으면 안 된다. 이점에서 새로운 經營「리-더십」의 理論을 中心으로 이를 考察해 볼 必要가 있다.

원래 「리-더십」이란 「리-더」 즉 指導者의 役割을 말하며, 指導者의 役割이란 集團이나 個人으로 構成되는 被指導者로 하여금 指導者가 意圖하는 方向으로 「에너지」를 얼마나 效率的으로 投入하느냐에 의하여 그 成果가 결정이 되는 것이다. 즉 「리-더십」의 成果는 指導者가 아니라 被指導者에 의하여 나타나는 것이다. 따라서 追從者의 主體的 條件을 考慮

에 넣지 않을 수 없다. 오늘날 「리더십」理論은 이와 같은 「리더」의 特性, 追從者의 特性 뿐만 아니라, 組織의 特性과 組織外部의 諸條件도 考慮해야 한다는 것이 支配的의이다. 이는 「리더십」이 指導者 個人의 能力에 依存한다기 보다는 이들 變數間의 複合關係에 依存한다는 것이다. 指導者와 狀況과의 關係는 檢證하기 힘든 것이지만 어떤 경우에 든 組織은 經營責任者의 變更뿐만 아니라 組織內의 構成員 作業方式 等 內部條件의 變更과 함께 外部條件의 變更에 의하여 영향을 받는다는 點은 明白하다. 視野를 넓게 보면 오늘날의 狀況은 過去의 「리더십」과 같은 指導者에게만 依存하는 것이 아니라 指導者 自身이 條件에 適應하여야 한다는 結論이 나온다. 즉 『指導者가 생각하는 것이 바로 從業員의 생각이다』라는 命題보다, 『從業員의 생각이 指導者의 생각이다』라는 反對의 命題도 考慮해야 할 것이다. 後者의 命題는 물론 極端의 것이지만 만약 指導者의 생각과 一致하는 行動類型만이 獎勵되고 이에 벗어나는 行爲는 懲戒된다면 이와 같은 指導 밑에서는 根本的으로 個性을 찾는 인간이 成長할 수 있는가 하는 點이다. 觀點을 바꾸어서 部下의 積極的인 의견에 대하여 防禦意識을 갖는다던가, 또는 形式的으로는 意見を 듣는다는 原則을 公言하면서 實在에는 그와 같은 心理的 條件을 주기 위한 雰圍氣를 만드는데 대해서는 無感覺하고 自己 中心的으로 部下를 評價하는 組織에서는 經營責任者가 下位로부터 얻을 수 있는 情報은 大히 制約되고 食性에 맞는 것이(또 맞추어서) 選擇的으로 傳達될 뿐이다. 이와 같은 傾向은 만약 經營者가 心理的인 防禦意識에 사로 잡혀 있는 경우에는 더욱 甚하게 表面化하여 組織內에서는 그의 意見에 맞지 않은 것은 完全히 除去되는 傾向이 생길 것이다.

이와 같은 어렵고 중요한 組織效率의 方法에 대하여 새로운 接近을 試圖하기 위해서는 먼저 組織行爲의 原理를 個人의 心理的 動態를 中心으로 봄으로서 有用한 「아이디어」를 얻을 있을 것이다.

個人은 어떤 경우에도 組織內의 活動에 있어서 個人의 慾求滿足을 위하여 努力 한다는 假說은 앞서 본 바와 같다. 그런데 組織은 그에게 慾求의 滿足을 주는 機會를 줄 뿐만 아니라, 그것을 防害하거나 不滿足을 주는 機會도 同時에 갖이고 있는 것이다. 이와 같은 組織內에서의 個人의 行動에 영향을 미치는 要素는 무엇보다도 個人間의 關係이다. 즉 個人의 行動의 動機를 주는 것은, 그것이 個人에게 滿足을 주는 것이던 不滿足을 주는 것이던 間에 이에 영향을 주는 것은 他人의 行動을 통해서 나타난다는 것이다. 이와 같은 他人의 行動은 命命이나 相談과 같은 明確한 것 뿐만 아니라, 個人이 無意識的으로 반응하는 微妙한 態도와 感情의 表現도 包含되는 것이다. 그런데 組織內에서 個人에게 영향을

주는 他人의 行動은 그 性格上 크게 나누어 上司의 行動, 同僚의 行動, 部下의 行動으로 區分되는데 여기서는 특히 組織內에서 가장 優先의 重要性을 갖일 뿐만 아니라 組織內의 「리더쉽」에 直接 關係되는 上司의 行動이 어떤 意味를 갖고 있는 가를 考察하기로 한다.

個人은 組織에 參與하면, 그것이 그의 主 職場인 경우는 더욱 그러하지만, 原則적으로 어떤 경우에도 그는 組織을 통하여 自己의 目的하는 바를 實現하려고 한다. 그것은 個人에 따라 多様할 수 있으나 根本적으로 重要的인 것은 部下는 그들의 慾求滿足을 위해서 上司에게 依存하는 면이 대단히 크다는 事實이다. 즉 正常的인 組織狀況에서는 部下가 上司에 依存하지 않고서는 事實上 그의 意圖하는 바를 實現할 수가 없는 것이다. 왜냐하면 組織關係에서 특히 上司는 部下의 行動에 대하여 影響력을 주는 各種權限을 公式적으로 保有할 뿐만 아니라 上司는 또 누구나 그것을 어떤 形式으로든 行事하려고 하기 때문이다. 그런데 一般적으로 上司들은 部下의 이와 같은 依存性을 認識하지 못하는 傾向이 있으며 때로는 자신들의 目的達成을 위해서 지나치게 部下에게 依存하려는 傾向을 보이기도 한다. 만약 上司가 部下의 依存的인 行爲를 受容하지 않는 態度를 보이거나 그들의 基本慾求를 無視한 경우에 一般적으로 部下는 實在的이던 假想的이던 危脅을 느끼게 되는데 이는 部下의 依存的인 組織狀況으로 인하여 쉽게 나타나는 「매카니즘」이며 個人의 自己保護的인 性向의 自然的인 發露인 것이다. 이와 같은 狀況이 繼續되면 일반적으로 部下는 上司를 滿足의 條件을 만들어 주는, 즉 도움을 주는 者라는 생각보다 上司의 行動은 心理적으로 危脅의 源泉이 되는 것이다. 이런 狀況이 되면 部下들은 根本적으로 安全慾求의 危脅을 받게 되므로 心理적으로 自己 安全에 關心이 集中 되고 上司의 支配力은 積極的인 滿足의 增大에 依存하기 보다 不滿足의 增大(危脅)에 依存하므로써 部下들은 不滿足의 減少에만 餘念이 없게 되고 自然히 그들의 行爲는 消極的인 것이 된다. 뿐만 아니라 이런 狀況에서 만약 集團的인 不滿이 造成된 경우에는 集團的인 反撥을 받게 되는 積極的인, 否定的인 反應을 나타내는 경우도 종종 있게 된다.

以上과 같이 組織內에서 部下와 上司와의 關係에서는 먼저 上司가 部下에게 安全感를 주지 않는 한 그들의 積極的인 寄與行爲는 말할 수 없는 것이므로 安全感를 部下 個個人에게 養成하는 것이 上司의 基本役割이 된다. 安全感의 造成 過程에 있어서 특히 重要的인 것은 慾求의 完全한 充足을 통하는 것 보다는 慾求의 充足機會를 開放하는 것이라 할 수 있다. 이와 같은 方法으로 提示할 수 있는 것은, 먼저 霧圍氣造成이다. 특히 部下를 認定한다는 基本信念에 立脚한 霧圍氣는 上司의 行動뿐만 아니라, 上司 自身이 意識하지

못하는 態度發顯에서 나타나게 되는 것이다. 一般的으로 部下들은 그들의 上司에의 依存性 때문에 上司의 行動에 가장 민감한 경향이 있으므로 形式的인 行動으로 霧圍氣가 造成될 수 있는 것은 아니다. 部下들이 느끼는 安全은 그들이 上司로부터 眞實한 反應을 얻을 때 나타나는 것이므로 上司가 部下들을 認定하고, 育成한다는 方向에서 誠實한 態度를 취하지 않는 限, 安全의 霧圍氣는 造成될 수 없는 것이다. 一般的으로 사람들은 對人關係에서 「事實」뿐만 아니라 「態度」도 또한 느끼는 것이므로 이와 같은 態度로 나타나는 認定의 眞意는 비록 嚴格한 語調의 命令이나 處罰에서도 分別될 수 있는 것이며 따라서 行爲의 外形과 態度는 區別해야 한다. 오히려 上司의 態度로 인하여 霧圍氣가 모호하거나 否定的일 때 部下들은 그들이 무엇을 하던 滿足할 수 없는 것이라는 것을 느끼게 된다. 때로는 中立的이거나 자신들에게 無害한 上司의 行動조차도 部下들은 의심의 눈초리로 보게 되는 것이다.

霧圍氣의 造成을 위해서 다음으로 重要的 것은 部下의 知識慾求를 正確히 把握하여 이를 充足하는 것이다. 自身이 上司로부터 또는 組織으로부터 무엇이 要求되고 있는지 우선 正確히 알지 못하면 部下들은 당황하게 되는 것이다. 組織이 크건 작건 間에 自己가 所屬되어 있는 集團全般에 관한 것을 알려고 하면 이는 至極히 正常的인 慾求인 것이다. 뿐만 아니라 그의 職務에 대해서 그리고 規則에 대해서도 正確한 理解를 가질려고 한다. 또 上司 自身の 個性에 대해서도 알려고 하며 自己에 대한 上司의 評價에 대해서도 알려고 하고 새로이 닥칠, 自己들에게 영향을 미칠 各種 變化(change)에 대해서도 事前에 알려고 한다. 이와 같은 知識慾이 正常的으로 채워질 수 없을 때 偏見과 誤解를 하게 되고 不安한 心理가 될 수 있는 素地가 마련되는 것이다. 그러므로 管理者의 基本的인 任務中의 하나는 從部下들의 知識慾求의 妥當性을 認定할 뿐만 아니라 積極적으로 그들과 關聯되는(그들의 立場에서 關心의 對象이 되고 또 重要的 意味를 갖이는) 各種 事實에 대한 情報를 提示해 주어 그들이 正確하고 客觀的인 知識을 갖고 있을 뿐만 아니라 關聯된 問題에 對處할 수 있는 條件을 만들어 주어야 할 것이다.

組織成員의 安全感를 確保하기 위해서 必要 不可缺한 經營者의 役割中 셋째번의 것은 部下의 訓練이다. 組織構成員이 그들의 擔當 職務에 대한 能力과 其他 各種 組織上으로 그들이 處理하지 않으면 안될 일(上司의 指示를 包含하여)들을 스스로 判斷하고 執行處理할 수 있는 能力을 갖추지 못하면 이는 個人이 組織에 대하여 不安을 느끼는 基本條件이 養成되는 素地가 된다. 따라서 上司는 특히 職務上으로 또는 將來에 對備할 業務에 대하여 部下의 能力을 키워 나가지 않으면 안된다. 訓練은 어떤 知識을 傳達해 주는 것뿐만 아니

라 그것에 대한 動機 즉 學習動機를 만들어 주는 것이다. 그러기 위해서 무엇보다 먼저 필요한 것은 앞서 본바 認定의 基本態度이며 그위에 公正한 原則에 의한 賞罰의 適用과 能力培養을 위한 側面支援이다. 잘한 일에 대한 補償은 반드시 金錢的인 것만은 아니며 어떤 意味이던 評價를 받을 機會가 있어야 하고 잘 하지 못한 경우에는 罰이 주어진다는 것을 認識해야 한다. 그렇지 않은 경우 個人的 행동이 불필요하게 組織目的 以外的 方向으로 나갈 우려가 恒常 있는 것이다. 明確한 原則이 없을 때 개인은 不確實한 狀況을 判斷하느라 不安과 苦痛을 當하게 되는 것이다. 以上과 같은 賞罰原則의 適用이 認定의 雰囲気內에서 設定되고 運營되어야 한다는 것은 勿論이며 그렇지 않은 경우에는 어떤 方法도 그 效果를 얻지 못하는 것이다.

個人的 能力을 開發하고 創意를 살리면서 組織目的을 達成하기 위한 積極的인 「리더쉽」의 機能은 根本的으로 個人的 慾求와 組織의 要求가 一致하는 데서 찾는 것이 가장 效果的이다. 組織의 成員이 一旦 組織內에서 安全感이 確保될 수 있으면 다음에 그들에 대한 經營責任者의 할 일은 個人的 目的을 組織을 통하여 實現할 수 있도록 最大限 도우는 것이다. 어떤 개인이던 組織에 參與한 以上 그의 安全과 認定, 援助의 條件에 대하여 確信을 갖게 되면 그 다음은 自己의 能力을 組織을 통하여 實施할 機會를 要求하게 되며 이는 正常人의 傾向이라 할 수 있다. 이와 같은 傾向은 인간이 근본적으로 일에 대한 代價보다 일 自體에서 滿足과 보람을 느끼려는 性向에서 나오는 것이며 自己自身을 어떤 第三의 成果를 통하여 實現하려는 慾求에서 나오는 것이다. 組織成員들의 이런 慾求를 滿足시키지 못할 때 특히 有能한 개인은 組織에 寄與心을 갖지 못하는 법이며 일반적으로 그와 같은 性向은 오늘날 教育받은 個人이 共通的으로 갖는 性向이다.

組織意思決定에 參與할 機會의 提供은 이와 같은 個人的 動機를 充足시킬 수 있는 방도가 된다. 意思決定에 參與함으로써 組織目的의 達成에 직접 寄與할 수 있는 機會가 주어지면 그 決定의 結果에 대해서 스스로 成就感을 느낄 뿐만 아니라 積極的인 責任感을 갖게 된다. 上司들은 能力있고 進取的인 部下를 無意識的으로 두려워 하는 경우가 많이 있다. 參與는 이와 같은 不安狀態에서는 實質的으로 이루어질 수 없는 것이다. 嚴格한 意味에서 參與를 한다는 것은 責任을 진다는 것이므로 相互 信賴關係없이 責任의 委讓이 있을 수 없음과 마찬가지로 이때의 參與도 形式에 不過한 結果를 낳게 된 것이다.

만약 上司와 部下間에 일에 관한 意見相異가 不可避하게 생겼을 경우 部下들이 一方的으로 자기들의 意見이 無視되는 일이 反復되면서도 部下들 自身은 그 理由에 대하여 明確히 모르고 있는 狀態가 持續되면 部下들은 挫折感에 빠지게 될 것이며 그 結果는 組織의

雰圍氣 自體를 惡化시킬 수 있다. 이와 같은 경우에도 充分한 理解의 努力을 시킬 責任은 역시 上司에게 있으며 그런 것이 없을 경우에는 部下들은 다음부터 積極的인 意見의 開陳을 하려고 하지 않을 것이다. 이를 위하여 組織上으로 活用할 수 있는 制度가 訴請權이다. 이는 直屬 上司와의 關係에서 불일치된 意見이 있을 때는 마즈막 判決權을 그위의 上司(또는 經營責任者)에게 주어 部下의 意見을 評價받을 機會를 提供하는 方法이다. 그러나 이 制度도 直屬 上司와의 關係에서 解決되는 過程에서 충분한 訴請에 대한 理解가 없는 한 組織關係를 過度히 긴장된 雰圍氣로 몰아 넣을 위험이 존재 하는 것이다.

V 結 言

이상에서 現代經營에 있어서 人間勞動의 管理와 함께 不可避하게 隨伴되는 人間管理의 問題를 管理者의 人間觀과 結付시켜 概觀하고 人間管理에서 重要한 문제는 人間觀 즉 人間에 대한 信念이며 거기에서 일어나오는 人間管理의 態度와 이에 따라 造成되는 組織의 雰圍氣임을 強調하였다. 組織에 參與하는 個人的 心理를 中心으로 考察한 것 뿐이며 自然히 組織의 一般環境과 個人이 처해 있는 組織外의 一般條件에 대해서는 別途의 考慮를 하지 않은 것이므로 實際適用에 있어서는 制約을 받은 것은 勿論이지만 이와 같은 새로운 見解가 스스로 脫皮할 수 있는 狀況에서 智慧의 不足으로 인하여 組織雰圍氣의 改善을 할 수 없는 經營者를 위해서는 思考의 變更에 도움이 될 수 있다고 본다. 人력의 效率的인 養成과 그 活用은 組織을 위해서나 개인을 위해서 오늘날 우리가 當面한 가장 重要한 問題이므로 이와 같은 思考方式의 改善에서 오는 새로운 機會에 대해서는 數年來에 크게 研究되어 왔으며 또 앞으로는 그러할 것이다. 非能率的인 競爭에서 能率的인 競爭이 이루어지기 위해서 앞으로 남은 가장 큰 經營의 機會는 人間을 組織內에서 어떻게 開發, 育成, 活用하느냐에 있음은 명확하다.