

心理的葛藤과 行政指導者

Psychological Conflict and Administrative Leader

趙錫俊

— 目 的 —

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| 一. 序 論 | 五. 葛藤의 壽物 |
| 二. 葛藤(Conflict)의 意義 | 六. 防衛手段(Defense Mechanism) |
| 三. 葛藤의 分類 | 七. 不適應(Maladjustment) |
| 四. 葛藤狀況(Conflict Situation)의 類型 | 八. 行政指導者의 役割 |

一. 序 論

Alfred J. Marrow는 組織內의 「高級行政官들은 그들自身과 全部下들의 心理的인 福祉에 強力한 影響을 미칠수 있으며, 나아가서는 이 作用을 通하여 全社會의 精神狀態에 까지 重要한 影響을 끼친다는 것을 是認하지 않으면 안된다」고 말하고 있다.(1)

事實 오늘날 大組織속에는 많은 組織員들이 神經系症勢에 걸려 있으며, 行政指導者로서의 各級의 責任者는 이 問題에 關한 진지한 態度없이는 部下의 効果的인 統率이라는 것은 있을 수 없는 것이다. Calvin S. Hall에 依하면 神經系症勢의 所有者와 非所有者間의 差異라는 것은 어디까지나 程度의 問題이며, 區分의 基準은 莫然한 것이라고 한다.(2)

아무튼 모든 神經系症勢는 葛藤(Conflict)에서 緣由하는 것이다. 그렇다고 하여 모든 葛藤이 반드시 神經系症勢를 隨伴하는 것은 아니다. 왜냐하면 葛藤의 所有者는 많은 境遇에 適應行態를 通하여 神經系症勢를 免할 수 있기 때문이다. 따라서 葛藤만으로는 神經系症勢가 發生한다고 할수는 없으며, 또 Karen Horney가 말하는 바와 같이 「우리들의 心理속에 있는 葛藤은 人間生活의 不可分의 一部」(3)로서 누구나 所有하고 있는 것이다.

(1) Alfred J. Marrow, *Making Management Human*, (New York, 1957), p.233.

(2) Calvin S. Hall, *A Primer of Freudian Psychology*, (New York, 1954), p.68.

(3) Karen Horney, *Our Inner Conflicts*, (W.W. Norton & co, 1945), p.23.

研究論文

組織이란 人間들의 協同體로서 指導者나 被指導者가 다 함께 이러한 葛藤의 所有者인限, Chris Argyris가 主張하는 바와 같이 「……行政官은 自己自身과 自己의 行態의 影響을 알고 있어야 하며, 나아가서는 他者에 對한 理解도 하여야 한다」(4) 는 것은 當然한 일이다. 本論文도 이러한 動機에서 出發하는 것이며 指導者가 自己와 被指導者の 心理的葛藤을 理解하고, 나아가서는 葛藤으로 因하여 生기는 緊張(Tension)을 풀기 為하여 使用하는 防衛手段(Defense Mechanism)과 葛藤과의 關係에 對한 理解까지 하여야 한다는 見地에 立脚하여 論述을 展開하고자 하는 바이다.

二. 葛藤의 意義

葛藤은 普通 두가지의 部門으로 나누어진다. 即 社會的葛藤과 心理的葛藤이 그것이다. 社會的葛藤은 欲求(Drives)가 2人以上 또는 2個集團 以上間에 相衝하는 境遇에 發生한다. 假令 勞動者側과 經營者側間に 이어나는 衝突이 이것에 屬한다. 이런 葛藤은 心理學의으로는 欲求不滿(Frustration)의範疇에 屬한다. Percival M. Symonds는 「欲求不滿은 大體의으로 個人의 外界에의 適應에 關하여 그에게 問題를 惹起시키는 것」이라고 말하고 있다.(5) 이에 對하여 心理的葛藤은 個人內에서 欲求間에 競爭 또는 反對가 있을 때에 發生하는 것이다.

2個以上의 欲求가 人間生活의 相異한 部門에서 發生하여, 個人은 각各 다른 時期에 아무런 困難없이 이들 各欲求를 充足시킬 수 있을 때에는 葛藤은 發生하지 않는다. 例를 들면, 睡眠과 食事에 對한 同一한 程度의 欲求는 無難이 解決될 수 있는 것이다.

葛藤이라는 것은 2個以上的 衝動에 對한 欲求充足을 할수 없을 때에 由로서 發生하는 것이다. 不論 이때에도 相衝하는 勢力이 個人에게 거이 對等한 程度와 重要性을 가지고 臨해야 한다. 그리고 欲求 또는 忌避傾向(Anoidence Tendency)이 强할수록 葛藤도 甚하게 된다.

葛藤을 이르키는 欲求는 意識的, 無意識的 및 兩者的 併合에 依한 세 가지의 境遇가 있다. 葛藤의 認識이 가장 容易하고 또 많이 發生하는 것은 個人이 兩個欲求를 意識하고 있을 때이다. 個人이 問題의 存在에 對해서는 알고 있으나 그것을 鮮明하게 規定할 수 없을 때에는 個人內에 意識的欲求와 無意識的欲求의 兩者가 作用하고 있는 것이다. 兩欲求가 다 無意識的일 때에는 葛藤의 存在를 認識하기가 가장 困難한 境遇에 屬한다.

葛藤의 原因이 되는 欲求의 一個 또는 兩者가 人生의 初期에서 完全解決되지 못했던 欲求不滿의 殘留物일 때에는 가장 困難한 葛藤의 境遇라고 할수 있다. Symonds는 「事實上 가장 困難하고 危險한 葛藤은 그것의 一面이 個人이 전혀 忘却하고 따라서 意識하지 못하는 兒童

(4) Chris Argyris, "Research Trends in Executive Behavior," *Advanced Management.*, Vol.21(March 1956), p.9.

(5) Percival M. Symonds, *Dynamics of Human Adjustment*, (New York, 1946), P. 336.

性向이 蘇生하는 경우라고 할수 있다고 하고 있다.(6) 따라서 이런 無意識의葛藤에 對해서 個人은 現實이 아니라고 否定하기 쉬운 것이다. 이런 種類의 葛藤의 存在를 알수 있는 徵兆는 罪意識, 부끄러움, 不安感, 自己에 對한 無價值感, 其他 神經系症勢等이다.

葛藤은 人間으로서 누구나 다 經驗하는 것이며 그런 意味에서 不可避의이며 正常의이라고 할수 있으나, 問題는 그것이 좋은가 또는 나쁜가 하는 것이다. 一般的으로 葛藤은 破壞의 인 心理作用이라고 생각하고 있으나, Mary Parker Follet와 같은 이는 葛藤의 建設的인 面을 主張하고 있다.(7) Chris Argyris도 같은 立場을 取하고 있다.(8) 따라서 이들에 依하면 葛藤이 人間에게 罪로운 것이며 나아가서 그것을 잘못 取扱하면 性品을 害치기까지 하는作用도 한다는것을 認定하지만 反對로 葛藤이 正當히 取扱되었을 때에는 人間性品의 發展을 促求할 수 있는 經驗이 된다고 한다. 人間에게 活動的인 動機刺戟(motivation)을 출려면 어느 程度의 葛藤은 恒常 必要한 것이라고 본다. 葛藤이라는 것은 平衡(equilibrium) 狀態의 反對現象이며, 어느程度의 葛藤이 存在하지 않을 때에는 어떤 狀況(situation)에 있어서 動態의인 것은 바랄 수 없는 것이며, 따라서 創意의인 活動도 있을 수 없다는 것이다.

葛藤을 ① 問題의 深度(Depth of Issues), ② 葛藤의 頻度, ③ 葛藤의 強度(Intensity of Conflict)의 三基準에 依하여 測定한다면 感情이 安定된 사람일수록 習得行爲를 通하여 그가 가진 위의 세가지를 最少限度로 制限시킬 수 있다고 한다.

이제 한 人間이 葛藤을 所有하고 있는가의 與否는 어떤 現象을 基礎로 하여 發見할 것인가? 一般的으로 알려진바에 依하면 몹시 不快한 感情을 表示할 때, 不安意識에 사로잡혀 있을때, 顏面神經痛, 筋肉膨脹(Muscular Tension)의 增加, 들뜬行動, 活動過多, 休息不能, 無意味한 行動, 混亂, 決斷性的喪失, 皮勞, 倦怠等이 葛藤의 存在를 證據하는 여러 現象中の 代表의인 것 들이라고 한다. 또 後述하는바와 같이 葛藤에서 離脫하려는 努力에서 人間이 使用하는 防衛手段(Defense Mechanism)에 對한 理解를 하고 있으면 葛藤의 存在를 더욱 明確하게 把握해 낼수 있다.

三. 葛藤의 分類

葛藤은 接近性(Approach)과 忌避性(Avoidance)의 差異에 依하여 다음과 같은 分類로 나누어 진다. 여기에서 接近性이라고 함은 積極的 또는 魅力的目的이 있을 때에 그 目的成就를 為한 人間의 欲望, 欲求 또는 要求에 依하여 生기는 傾向을 말한다. 또 忌避性이라고 함

(6) Ibid., p. 339.

(7) Mary Parker Follet, *Constructive Conflict., An Essay in Dynamic Administration*, eds. Metcalf and Urwick, (Bath, Management Publication Trust, 1949).

(8) Chris Argyris, *Personality and Adjustment*, (New York, 1957), p.39.

研究論文

은 消極的 또는 回避目的이 있을 때에 그 目的에 對한 恐怖心에서 發生하는 것이다.

葛藤의 첫째 分類는 接近接近葛藤(approach-approach conflict)이라는 것이다. 이것은 어떤 要望하는 目적이 있을 때에 그것을 成就하고자 하는 二個의 相衝하는 欲求가 있을 때에 發生하는 것이다.

둘째의 分類는 接近忌避(approach, avoidance)라는 것으로서 가장 解決하기 困難한 것에 屬한다. 이것은 한目的을 앞에 놓고 個人이 魅力도 느끼고 嫌惡도 하는 때에 生기는 것이다. 接近忌避는 가장 不安을 많이 造成할 危險이 있는 것이다.

셋째의 分類는 忌避忌避(Anoidsnce-Avoidance)라는 것으로 二個의 否定的目的(Negative Goals) 또는 制止要求가 同時に 作用하는 境遇로서 흔히 볼수 있는 것에 屬한다.

Horland 와 Sears 는 넷째의 分類로서 復合接近忌避(Double Approach-Avoidance)라는 것이 있다고 하여 二個以上の 目적이 각目的마다 積極的(肯定的) 欲求와 消極的(否定的) 欲求를 갖고 있는 境遇에 發生한다고 한다.(9)

J. S. Brown 은 上과 같은 葛藤에 對하여 한 人間이 目的에 가까울수록 魅力 또는 拒絕은 그만큼 커진다고 한다.(10) 換言하면 肯定的目的과 否定的目的의 強度는 心理的距離感에서 다르게 나타난다는 것이다. 또 그는 他條件이 同一한限 人間이 肯定的價值와 否定的價值의 두가지를 갖고 있는 한 目的으로 부터 먼 距離에 있을 수록 肯定的價值가 더 强해진다고 한다. 反面에 그가 이 肯定的否定的目的에 接近할수록 否定的價值가 强해 진다고 한다. 따라서 結果의으로는 接近忌避葛藤에 있어서는 他與件이 同一한限 人間은 그 目的으로부터 一定한 距離內에서 肯定的인것과 否定의인것 間에 均衡을 維持할 수 있는 狀態에 到達할 수 있다는 것을 意味한다.

四. 葛藤狀況(Conflict Situation)의 類型

한 人間이 갖게 되는 葛藤은 그를 둘러싼 狀況(Situation)과 그가 成長過程에서 取得한 諸目的의 如何에 따라서 달라진다. Karen Horney 는 이러한 葛藤의 種類, 範圍, 強度等은 大體적으로 우리가 屬하는 文明의 如何에 依하여 決定된다고 한다. 卽 文明이 安定되고 傳統이 確固할 때에는 選擇의 多樣性이라는 것이 制限되어 있음으로 可能한 個人的 葛藤의 範圍라는 것도 좁아 진다는 것이다. 그러나 葛藤이 전혀 없는 것은 아니다.(11)

葛藤狀況이라는 것은 여러가지로 多樣性을 設수 있기 때문에 그것을 여기에 全部 列舉할

(9) Horland and Sears, "Experiments on Motor Conflict I. Types of Conflict and Their Modes of Resolution," *Journal of Experimental Psychology*, Vol.23 (1938), pp.477-493.

(10) J.S. Brown, "Gradients of Approach and Avoidance Response and Their Relation to Motivation," *Journal of Comparative Physiological Psychology*, (1948), pp.450-465.

(11) Horney, op. cit., p.23.

수는 없으나 Clifford T. Morgan의 *Introduction to Psychology*에 依하여 美國社會에서 普遍的으로 葛藤狀況이라고 생각되는 것을 들면 다음과 같다.(12) 勿論 이들은 葛藤의 全部는 아니며 어디까지나 代表的이라고 볼 수 있는 것들이라고 할 수 있다.

1. 成功(Achievement)——이것은 成功欲과 同僚意識, 愛着(Affection)等이 서로 衝突하는 境遇로서 成功하기 為해서는 後者를 犠牲하고 그 結果로 欲求不滿이 生기는 것이다.

2. 獨立(Independence)——이것은 獨立欲과 依持欲이 相衝하는 境遇로서 青年期에 많은 現象이다.

3. 性과 道德(Sex and Moral Codes)——이것은 肯定的인 性欲과 否定的인 道德規範과의 間에 이려나는 接近忌避의 葛藤에 屬하는 것이다.

4. 敵意(Hostility)——이것은 攻擊(Aggression)欲과 社會性欲求間에 흔히 生길 수 있는 葛藤을 말한다.

五. 葛藤의 產物

葛藤의 結果로 어떤 現象이 招來되는가에 對해서는 앞에서도 若干 言及한 바 있지만, 이제 이곳에서 좀더 詳細한 論述을 하고자 한다.

Morgan에 依하면 「人間의 欲求不滿(frustration)中 많은 것은 外的障礙와 成就不能의 目的때문에 生겨나는 것이지만, 欲求不滿의 가장 깊은 源泉은 個人內의 諸動機(motives)間의 葛藤에 依하여 生기는 것이다」라고 하였다.(13) 이와같이 動機間의 葛藤은 欲求不滿이라는 狀態를 慾起하는 것이다.

且 欲求不滿은 不安(Anxiety), 攻擊(Aggression), 心的苦痛(Emotional Misery), 精神系病(Psychosomatic Illness), 問題解決에 臨해서의 愚鈍(Stupidity)과 硬直(Rigidity) 等의 現象을 連發하는 것이다.

그 中에서도 欲求不滿의 가장 重要한 結果는 不安과 攻擊의 두가지다. 또 攻擊은 欲求不滿의 結果일뿐만 아니라 그 自體가 動機가 되는수도 있다. 그런데 우리 社會는 攻擊에 對하여는 싫어하며 이에 對한 處罰로서 臨할려고 하기 때문에 結果的으로는 欲求不滿이 더욱 甚해지며, 不安을 招來하는 것이다.

不安은 不快感(discomfort)과 極度의 苦痛을 낳는다. 萬一 이 不安이 極甚하면 精神系病을招來하는 것이다. 이러한 精神系病의 種類에는 高血壓, 腸炎, 喘息, 慢性頭痛, 설사, 腸性諸病等을併發할 可能성이 많아진다. 그러나 이런 症狀을 갖고 있다고 해서 반드시 精神系

(12) Clifford F. Morgan, *Introduction to Psychology*, (New York, 1956), pp.254,255.

(13) Ibid. p.250.

研 究 論 文

病魄문에 生긴 것이라고 速斷할수는 없다. 또 普通以上의 不安을 갖고 있다고 하여 반드시 그가 精神系病을 갖고 있다고 할수는 없다.

不安은 사람이 葛藤에 適應하여 가기 為한 適切한 方法을 習得할 수 있는 能力도 制限하는 수가 있다. 換言하면 不安은 個人의 反應을 硬化시키는 作用을 하는 것이다. 그리하여 欲求不滿은 不安을 낳고, 不安은 個人의 反應을 硬化시킴으로 欲求不滿의 減少反應의 發見을 못하게 하며, 이것은 나아가서는 다시 더 큰 欲求不滿을 招來하며 그 結果로 不安도 增加하고 이러한 循環過程은 다시 되풀이 되는 것이다.

六. 防衛手段(Defense Mechanism)

防衛手段이라는 것은 人間이 欲求不滿이 있는 境遇에 不安으로 부터의 解放 또는 그것의 減少를 為하여 自己 保護手段으로서 使用하는 것이다.(14) 正常的인 人間이라 할지라도 모다 各種의 防衛手段을 어느程度 使用하고 있다.(15)

防衛手段은 欲求不滿이나 不安의 根源이 되는 葛藤을 除去하는 것은 아니다. 따라서 葛藤은 그대로 殘留하고 언제든지 欲求不滿과 不安을 다시 造成할 可能性이 있는 것이다. 그리하여 한 防衛手段의 使用으로 因하여 어떤 原因으로 부터의 不安이 解消되면 그것이 他原因으로 부터의 不安을 增加할수도 있는 것이다. 換言하면 防衛手段의 使用은 個人이 始初에 가졌던 不安보다 더 큰 不安을 慾起할수도 있는 것이다.

防衛手段의 使用은 人間의 習得行態(learned behavior)로서 肯定의 일수도 있고 否定의 일수도 있다. 換言하면 人間을 為하여 有益한때도 있고 有害할때도 있는 것이다. 그러나 「大部分의 境遇에는 이들 心理上의 作用은 有益한 것이다. 다만 이들(防衛手段)의 使用이 極度 또는 非正常的限界에 까지 到達하여 普通의 智覺으로서 우리들이나 集團의 諸問題를 解決하는데妨害役割을 한다고 생각될 때에는 有害로운 것이 되고 만다」.(16)

防衛手段에는 以下와 같은 것들이 存在한다.

1. 合理化(Rationalization) ——合理化라는 것은 「個人이 비록 無意識으로 나마 他動機 또는 理由에 根據를 둔 行動 또는 意見을 正當화하기 為하여 表面上의 理由를 造作하는 精神過程을 말한다」.(17)

個人의 行動은 普通 여러개의 相衝되는 動機에 依하여 決定되는 것인데, 人間은 이들 여러개의 動機中에서 自己의 行態를 說明하기에 가장 適合한 動機를 選擇提示하고 主된 動機

(14) Roger Bellows, *Creative Leadership* (Englewood Cliffs, N. J., 1959), p.165.

(15) Franz Alexander, *Fundamentals of Psychoanalysis*, (New York, 1948), p.88.

(16) Bellows, op. cit., p. 166.

(17) H. C. Warren, *Dictionary of Psychology* (Honghton Mifflin Co., 1934), p.223.

는 看過하던가 否定하는 것이다. 이제 여기에 그 예를 들어 說明하면 다음과 같다.

한 慈善事業家가 癌病院에 金錢을 喜捨하였다면 그의 合理化作用의 背後에는 實際로는 다음과 같은 主動機가 介在하고 있을 수 있는 것이다. 卽 그의 婦人이 癌으로 死亡하였다든가 그가 致富한 地域을 為해서 무엇인가 해야 하겠다든가, 名聲을 願한다든가, 自己가 使用한 無慈悲한 商手段에 對한 罪를 받고 싶다든가, 그의 人類에 關한 興味를 滿足시키고 싶다는 것들이 그것이다.

2. 報償(Compensation)——報償이라는 것은 個人이 한가지 分野에서 失敗하거나, 自信을喪失하였을 때에 他分野에다 많은 努力を 傾注할때의 現象을 말한다. 例를 들면 國民學校兒童이 算數에 點數를 나쁘게 맞고 그 代身 國語를 잘 할려고 하는 것이나, 劣等感을 가진 者가自己 자랑을 하는 것 等이 이것에 屬한다. 報償은 後에 努力を 傾注하는 他分野가 社會的으로 受容될만한 것일 때에는 有益한 形態의 防衛手段이라고 할수 있다.

3. 投射(Projection)——여기에서 投射라고 하는 것은 感情移入(Empathy)의 反對概念으로 使用할 때의 投射가 아니고, 어디까지나 防衛手段으로서의 投射를 말하는 것이다. 이런 意味의 投射라는 것은 現實을 속이고 그가 갖지 않은 要素를 他者에게 歸屬시키는 것이다. 「내가 저者를 攻擊하기를 願하는 것이 아니고, 저者が 나를 攻擊하기를 願한다」고 하는 것은 投射의 表示인 것이다. 이것은 受諾할 수 없는 感情이 強力하게 壓力を 출때에 自我의 保存을 為하여 흔히 人間들이 使用하는 手段이다. 自己가 尊敬을 받고 싶은 動機에서 兒童이 그의 아버지나 教師의 行態를 模倣하든가, 職員이 上官의 役割을 할려고 하는 것도 投射에 屬한다.

4. 退行(Regression)——Freud에 依하면 退行이라는 것은 「libido가 그의 初期發達段階에서 使用하였던 表示方法으로 復歸하는 傾向」을 이야기한다.(18) 이것은 人間이 適切한 滿足感을 特定方面에서 成就하려는 努力を 抛棄할 때에 發生하는 것이다.

退行은 다른 防衛手段과 마찬가지로 健全한 人間도 흔히 使用하는 것이다. 「체임」, 「스포츠」, 休息, 娛樂等도 退行의 要素가 大端히 많은 것이다. 事實 한 行政官이 하루의 過重한 日課가 끝난뒤에 바둑이나 장기를 노는 것은 어떤 意味에서는 兒童과 같은 行態를 取하고 있는 것이다.

人間은 退行에 依하여 滿足을 얻음으로서 어려운 適應行態의 壓迫으로부터 잠시 동안이나 마 解放되는 것이다.

公務員이 非正常的이고 非合理的인 方法에 依하여 勤務條件에 對하여 不平을 하는 것도 退行行態의 弱한 것이라고 할수 있다.(19). 이런 行態는 그 公務員의 社會的孤立을 招來하기

(18) Ibid., p.228.

(19) Bellows, op. cit., p.167.

Alexander, op. cit., p.130.

쉬우며, 이것은 欲求不滿과 不安을 더助長하게되고, 最終的으로는 不適應症을 나타내기 쉬운 것이다.

5. 諦念(Resignation)——諦念이라는 것은 「既往에 所有 또는 支持하였던 것을 自發의으로 抛棄하는 行動」을 말하며, (20) 簡單하게 「抛棄하는 狀態(state of giving up)」라고도 할 수 있다. (21)

사람이 運命論에 빠진 境遇는 여기에 屬한다. 따라서 어떤 일이든企圖하려는 努力은 中止되는 것이다. 諦念이 極度에 到達하면 無爲徒食하며 가장 쉬운 일도 말아서 處理할 수 없는 非正常的行態가 나오게 된다.

6. 抑壓(Repression)——抑壓이라는 것은 사람에게 不快하였던 또는 不滿이었던것을 忘却하게 하는 作用을 가진 便利하고 迅速한 防衛手段이다. (22) 이러한 抑壓은 어떤 欲望, 衡動, 思考等이 意識化함으로서 참을 수 없는 葛藤과 不安을 惹起할 때에는 언제나 自動的으로 이리나는 現象이다.

어떤者가 強한 抑壓傾向을 갖고 있는 때에는 그는 最近에 이려 난 不快한 事件을 想起할 수가 없게 된다. 假令 어떤 少年이 어울리지 않는 服裝을 입고 방안에 뛰어 드러갔을 때 많은 사람들이 그를 보고 웃었다면, 急히 되돌아서 나오고, 다음 遇에는 그 事實에 對해서는 전혀 想起할 수 없게 되는 것이다. 이 境遇에 그 事實에 關한 記憶은 抑壓되고 만것이다.

7. 代置(Substitution)——代置는 防衛手段中에서도 가장 重要한 것의 하나로서 人間이 成就할 수 없는 目的代身에 成就할 수 있는 目的을 擇하는 行動을 말한다. (23) 그것은 原來의 目的을 成就코자 하는 意欲을 再調整하여 社會의으로 受諾될수도 있고 自己에게 一部나마 滿足感을 출수 있는 것으로 바꾸는 것이라고 할수도 있다.

例를 들면 自己의 恩人に 對하여 그가 같은 組織內의 競爭者이기 때문에 敵意를 갖고 있는 境遇에 恩인이 아닌 競爭者나, 妻, 子息, 개等에게 敵意(Hostility)를 表示하는 것이 이 것에 屬한다. 또 事務室에서 上官으로부터 非難을 받고 興奮하여 歸家한 後에 그의 上官에게 對한 敵意는 忘却하고 婦人이 行하는 일이 다 잘못됬다고 非難하든가, 子息들을 욕한다 든가, 개를 찬다든가 하는 일이 있을수도 있다.

그러나 이런 方法에 依하지 않고, 個人에 對한 攻擊性衝動을 나무를 뽐개는 것과같은 強한 肉體的運動을 하거나 其他 이와 類似한 精力を 消耗시키는 有益한 行動을 하게 하면, 代置는 結果的으로 建設的인 目的에 使用할 수 있는 것이다. (24)

(20) Warren, op. cit., p.231.

(21) Bellows, op.cit., p.167.

(22) Ibid.

(23) Ibid.

(24) Alexander, op. cit., p.110.

公務員이 높은 社會的目的의 成就를 위하여 努力하다가, 諸般障礙條件의 介在로 말미암아 그것이 成就不可能하게 되면 欲求不滿이라는 狀態에 到達한다. 이때에 그가 取할 수 있는 길은 適切한 代置법가 不適應症의 하나가 된다.

8. 幻想(Fantasy)——幻想은 우리가 흔히 使用하는 防衛手段이며 現實을 떠나는 形式을 取한다. 例를 들면 親舊와의 對談에서 實際로는 이야기하지 않은 것을 했다고 생각하는 것, 10年後에는 大統領이 될것이라고 생각하는 것 等이 이것에 屬한다.

幻想은 普通은 害로운 點이 없지만 隨時로 現實로 도라오지 못하고, 오태동안 繼續되는 境遇에는 有害로운 것이다. 特히 幻想이 極度에 達하면 意識分裂(dissociation)을 일으켜 他人과의 交際が 圓滑치 못하고 그 自身의 私的世界에서 살며 「아무도 나를 좋아하지 않는다」라고 하여 社會로부터 退去하는 狀態로 빠지게 된다.

七. 不適應(maladjustment)

우리는 위에서 葛藤의 結果로 人間은 各種의 防衛手段을 使用하는 面을 考察하였다. 그리고 이 防衛手段의 使用은 그것이 適切한 限界에서 끝친 境遇에는 人間을 為하여 有益한 것 이지만, 萬一 그 限界를 넘은 境遇에는 所謂 不適應(maladjustment)이라는 現象이 生긴다.

不適應의 具體的인 例에 對해서는 各個의 防衛手段에서 斷片的으로 取扱이되었지만 이곳에서는 綜合的으로 考察하고자 한다. 精神病學者들은 人間이 葛藤減少에 失敗한 境遇에는 神經感動(neurosis)과 精神病(psychosis)의 두가지 現象이 나타난다고 한다. 그러나 우리는 여기에서 不適應을 取扱하는 것은 이와같은 心理學的인 理論보다도 組織의 運營이라는 角度에서 研究하고자 하는 것이다.

이제 우리가 不適應을 여기에 取扱하는 根據를 具體的으로 提示하면 다음과 같다.

1. 人間이 防衛手段을 過用한 境遇에는 不適應의 現象이 發生한다.
2. 人間이 가진 葛藤가운데는 그 數가 많거나 內容이 深刻하기 때문에 一旦 防衛手段을 使用하였으나 전혀 葛藤減少에 도움을 못주는 境遇가 있는데, 이때에도 不適應이 生길수 있다.
3. 指導者가 組織을 運營한다는 것은 人間을 다루는 問題이기 때문에 行政에서도 不適應에 결린 公務員을 볼수 있다.
4. 不適應이라는 非正常的行態(ABnormal Behavior)에 對한 研究는 正常的行態(Normal Behavior)가 무엇인가에 關한 洞察力を 더욱 키워줄 것이다.
5. 管理當局은 그의 組織員이 能力を 갖고 있는限 成功하도록 힘써 줄 責任이 있다.(25) 不適應이라는 現象은 組織員全體에 있을 수 있는 것이므로 所謂 部下를 統率할 立場에 있

(25) Bellows, op. cit., pp. 168,169.

研究論文

는 行政指導者에게는 勿論이며, 나아가서 被統率者에게서도 볼수 있는 것이다.

그러나 여기에 우선 行政指導者에게만 特別히 볼수 있는 現象을 指示한다면, 이들은 一般職員에 比하여 더 地位觀念이 많을 것이므로 「階級上의 不安全感」(class anxiety)을 갖기 쉬우며, 그의 職業上地位(occupational status)에 對한 不滿을 갖고, 따라서 더 職業移轉(Job mobility)이 많을 것이라는 點을 들수 있다.(26)

被統率者의 境遇를 보면 不適應때문에 統率者로 부터의 認定을 받을 수 없거나, 生產高(勤務成績)의 低下로 因하여 그의 所得이 減少되고 그 結果로 그의 生活水準이 低下되기 쉬운 것이다. 그는 그가 할수 있는 成功을 거두지 못하고 있다고 생각하면서도, 이런 條件의改善을 為해서 自身이 아주 無力하다고 생각하게 된다. 그리하여 그의 不成功의 責任은 그의 職務나 他人, 특히 그의 統率者에게 있는 것이라는 投射를 行하기 쉬운 것이다.

不適應이라는 現象이 個個의 職員들에게 어느 程度로 나타나는 가를 正確하게 測定할 수는 없지만, 많은 職員들에게 重大한 結果를 招來한다는 證據는 얼마든지 發見할 수 있는 것이다. 假令 事故의 頻發, 지나친 濫費, 情的均衡의 褒失, 職場以外의 生活에 關한 不幸感等은 이런 證據들이며, 이들은 大部分 職員이 그에게 잘 맞지 않는 職務를 할려고 努力하는데서 오는 것이다. 前記한 諸現象은 職員의 社會的 및 娛樂乃至 休息生活에까지 影響을 미쳐 그의 人格, 名聲, 幸福等에 다시 回復할 수 없는 程度의 損失을 끼치게 할 可能性이 있는 것이다. 그는 그의 難點을 過張해서 생각하고, 그의 不幸이 不運에서 온것이고 自己는 그런 不運을 어떻게 할수 없다고 생각한다. 그는 他者를 信賴하지 않으며 親舊들을 褒失한다. 他人의 모든 行動은 다 自己를 害치기 為한 것으로 解釋하며 萬事에 疑心을 품는者가 되어 버린다. 이와같은 情的混亂은 마침내 健康까지 害치게 되는 것이다.

以上의 不適應症狀가운데서 몇가지만 選擇하여서 더 詳細한 檢討를 加하고자 한다.

1. 缺勤(absenteeism)——缺勤率이 높은 職員은 不適應의 職員인수가 많다. 一般的으로 全職員中의 極히 小數가 恒常 缺勤者의 大部分을 占한다고 한다. Jackson氏가 工場勞動者를 對象으로 하여 調査한바에 依하면 以下의 要素들이 缺勤의 理由가 되고 있다고 한다.(27)

가. 執務習慣의 不良——여기에는 同僚 또는 上官과의 紛爭과 難題, 계으름, 亂暴性, 不良한 前歷等이 包含된다……6%.

나. 個人的 適應面——여기에는 別居, 離婚, 家庭不和, 精神神經系의 症勢, 不安定한 個人生活, 飲酒, 平和攪亂, 其他가 包含된다……9%.

다. 職務不滿——여기에는 轉任回教의 過多, 紙與 또는 勤務條件에 對한 不滿, 興味나

(26) J. Stanley Gray, *Psychology in Industry*, (New York, 1952), p.369.

(27) Joseph H. Jackson, "Factors Involved in Absenteeism," *Personnel Journal*, Vol.22 (1944) pp. 291, 292.

野望의 慢失, 管理當局에 對한 不平이 包含된다.……16%.

라. 無責任性——여기에는 理由없는 缺勤, 獨自的處理의 不能, 職務보다 休息時間을 더 重要視하는 것, 會社나 職務에 對한 忠誠心의 缺如等이 있다……17%.

마. 外部問題——여기에는 自己의 事業 또는 生活品購入關係, 家庭의 責任, 交通難과 住宅難, 他州에로의 移動 또는 訪問等이 包含된다……17%.

바. 疾病 또는 疲勞——여기에는 疾病, 事故, 健康에 對한 不平, 疲勞等이 包含된다……35%

以上의 諸要素가운데서 「마」를 除外하고는 어느 것이나 다 不適應과 直接的으로 關聯이 있는 것들이다.

2. 疾病(Sickness)——Menninger 博士에 依하면 胃關係疾病的 85%가 感情上의 苦痛때문에 發生한다고 한다. 또 귀(耳)에 關係된 痘中의 많은 것도 그러하다고 한다.(28)

英國의 產業研究院(Industrial Research Board)의 調査에 依하면 1942年부터 1944年間에 13個의 英國 中小企業體인 工業會社에 依하여 被傭된 3,000名의 成年職工中에서 그의 10%가 不具性의 神經系病에 걸려 있었고, 5%는 輕한 神經病에 걸려 있었다고 하며, 疾病을 理由로 한 缺勤의 거이 3分之1이 以上的 事實에 起因한 것이라고 한다.(29) 우리는 이와같은 事實에 依하여 職員이 痘을 理由로 하여 缺勤할때에 그 痘의 原因이 心理的인面에 있는 것 이 아닌가를 疑心할 수 있는 것이다.

3. 職員의 不滿——職員들이 相互間에 또는 管理當局에 對하여 非協助的일 때에는 職員의 不滿에서 오는 것이라고 볼수 있다. 또 職務를 慢慢하게 하고 周圍를 不潔하게 하며 官物을 濫用하며, 他處에서 많은 時間을 消費하려고 하는 것等은 職員의 葛藤에 起因한 防衛手段일 수도 있으며, 나아가서는 不適應의 性格을 갖는 者가 저지르는 行爲일수도 있다.

4. 事故(Accidents)——Greenwood 와 Woods는 그들의 調査를 通하여 어떤 職員들은 他職員에 比하여 더 事故를 낼 可能성이 많다는 것을 發見하였다고 한다. 그들의 調査한 事故中에서 80%가 全職員中の 同一한 20%의 職員들이 저지른 것이었다는 것을 말해준다.(30)

Mackeith 博士에 依하면 美國의 한 保險會社의 統計에 나타난 集計를 보면 事故의 9% 以下가 機械의 故障에 依하여, 3% 程度가 肉體的 條件에 依하여, 8% 以下가 技術의 不足에 依하여, 나머지의 約 80%는 性格上의 缺陷에 依하여 生긴것이라고 한다.(31)

(28) Alfred G. Larke, "Industrial Psychology; Aid to Human Relations?" *Dun's Review and Modern Industry*, (Feb. 1954), pp.130—135.

(29) Fraser Russel, et. al., *The Incidence of Neuroses among Factory Workers*, Medical Research Council, Industrial Health Board Report, No. 90 (London, 1947).

(30) J.A.C. Brown, *Social Psychology in Industry*, (Mithcam, 1958), p.257.

(31) Ibid, pp. 257,258.

研究論文

5. 流出(Turn-Over)——職員의 流出度(rate of turn-over)가 強할 때에는 不適應이라는 作用이 介在한 것이 아닌가는 疑問을 提起할 수 있다. Haire에 依하면 「職務가 職員에게 주는 心理的意義를 理解한다면 職員의 流出問題에 對한 理解를 더욱 많이 할 수 있을 것이며, 나아가서는 그에 對한 防止策도 講究할 수 있을 것이다」라고 提唱하고 있다.(32)

以上에서 우리는 不適應이라는 것이 行政上에 어떤 症狀으로 나타나는가를 考察하였는데 그러면 果然 不適應이란 어떤 原因에 依하여 發生하는 것일까? 그것은 葛藤의 發生과 그것의 減少를 為한 防衛手段의 使用에서의 失敗에 있다고 할 것이다. 그러나 어떤 欲求의 相衝 때문에 葛藤은 發生하는 것이며, 欲求의 強度와 持續性은 얼마나 되는 것이며, 어떤者는 防衛手段의 使用에 成功하는데 反하여 땐 사람은 失敗하는 것은 무엇때문인가 等에 關한一律의이며 詳細한 解答을 求한다는 것은 甚히 어려운 問題에 屬하는 것이다.

그러나 葛藤의 發生原因과 防衛手段의 失敗原因, 따라서 不適應의 原因이 되는 것들을 以下와 같이 세가지로 要約하여 大略的으로나마 提示할 수는 있다.

1. 職務(The Job)——職務에 關聯하여 問題視되는 것은 以下와 같은 것들이다. 卽 組織의 政策이나 一般慣行으로 因하여 組織員의 身分이나 地位에 威脅을 받았을 때에는 그는 恐怖感을 갖기 쉬운데 이것이 惡影響을 끼치는 原因이 될 수 있다. 또 同僚職員들과의 關係가 不和하며, 職務의 壓力이 많고, 비좁은 場所에서 執務하는 것과 같은 것은 모두 나쁜 結果를 招來한다. 職務의 習得過程이 끝난 後에도 職務에 對한 滿足感을 얻지 못하고 自信을 갖지 못하는 것도 마찬가지다. 職員이 그 職務의 將來性을豫期하지 못하는 때도 不滿을招來하기 쉽다.

2. 家庭과 共同社會(Community)——職務環境外에 있어서의 가장 共通的인 要素는 家庭內의 問題라고 할 수 있다. 또 職員이 屬하는 共同社會의 諸觀念이나 習慣, 勢力等도 重要한 問題가 된다. 假令 婦人이 生計費支出을 抑制하지 못한다든가, 너무 高價의 家屋을 契約하여 놓았다든가, 妻家가 自己보다 越等하게 生活水準이 높다든가, 睡眠不足, 또는 家庭問題에 對하여 婦人과 싸웠다든가 하는 것이 全部 葛藤, 防衛手段, 不適應의 原因이 될 수 있는 것이다.

3. 性格(Personality)——性格은 무엇보다도 가장 重要的 原因이라고 할 수 있다. Oakley는 말하기를 「어떤 사람들은 남보다 더 精神病에 걸릴 可能성이 많은 것 같다. 그들은 어떤 事務室에서 일하던 孤兒가 되기 쉽다…… 이와 같은 精神病의 可能성을 가진 사람은 集團의 인 職務보다 個人的인 일에 더 알맞는다」라고 하고 있다.(33)

(32) Mason Haire, *Psychology in Management*, (New York, 1956), p.175.

(33) C.A. Oakley, "The Industrial Misfit." *Human Factor*, Vol.8(1934), pp.129,130.

同僚들에게 오만한 態度로 臨하는 것, 現實에 立脚한 賢明한 理性의 缺如, 魅力의 焦點이 되고자 하는 強烈한 欲求等은 모두 葛藤, 防衛手段, 不適應의 原因이 되기 쉬운 것이다.

八. 指導者の役割

이제 여기에서 우리는 行政指導者 即 部下를 統率할 立場에 있는 者가 過然 上述한 바와 같은 葛藤, 乃至 不適應에 對하여 어떻게 對處해 나갈 것인가를 檢討하고자 한다.

그러나 모든 境遇에 다 適用될 수 있는 人間行態에 關한 法則이라는 것은 없다는 것을 前提하지 않을 수 없다. Homans의 以下와 같은 말은 이런 事實을 뜻하는 것이다.(34) 「近來에 와서 實務家들 例를 들면 企業經營家들이 자주 心理學者나 社會學者들에게 와서 그들이 部下職員들을 다루는데 恒常 使用할 수 있는 一連의 規則들을 提示해 달라고 한다. 그러나 이러한 規則이란 存在하지 않으며 萬一 있다면 危險할 것이다.」

따라서 여기에 提示할려고 하는 指導者の 態度 乃至 技術은 各境遇마다 融通性있게 使用되어야 하는 것들이다.

1. 指導者の自己理解

提導者は 自己自身에 對한 理解를 하여야 한다. 特히 自己의 能力이나 行態의 限界에 對해서 그려하다.

사람이란 他人에 對한 批判은 하기 쉬워도 自己批判은 하기 어렵다는 點과, 指導者は 恒常 他人인 部下들의 行動에 對해서만 批判的으로 臨해야 할 處地에 있는 點等은 指導者の 自己理解를 더욱 困難하게 만드는 要因이라고 할 것이다. 그러나 그는 讀書, 經驗, 他人의 行態의 觀察等을 通하여 細心한 洞察力を 키우도록 하지 않으면 않된다. 또 그러기 為하여서는 恒常 理性的이며 客觀的인 立場으로 臨하여야 한다.

가. 人事行政官의 境遇——人事行政官은 職員의 採用段階에서 부터 細心한 配慮를 하여야 한다. 왜냐하면 心理的으로 그 職務에 알맞지 않는者가 採用되는 境遇에는 組織, 個人, 社會等 全部에 걸쳐서 莫大한 損失이 되기 때문이다.

人事行政官이 위와같은 일을 할려면 그 自身이 不適應의 症狀이 없어야 하며, 偏見이나 先入感을 가져서는 않된다. 人事行政官이 使用하는 防衛手段이나 그가 갖고 있는 不適應症狀은 志願者面接等에서 가장 惡影響을 미칠 것이다. 萬一 그가 어렸을 때에 미워한 先生과 類似한 印象을 주는 志願者가 있다면 이者에 對한 미운마음이 생기고, 그를 不合格시키기 為해서는 適當한 口實을 세워서 合理化할려고 할것이다.(35) 人事行政官은 志願者에 比하여 優

(34) George C. Homans, *The Human Group*, (New York, 1950), p.424.

(35) Robert N. Mc Murray, *Handling Personality Adjustment in Industry*. (New York, 1944), pp. 119,120.

研究論文

越한立場에 있기 때문이 그가願하기만 한다면志願者를難處하게 만들고챙피를 주는 것과 같은殘忍한行動을取할수도 있다. 그는志願者들을不必要하게기다리게 할수도 있고,無條件服從을要求하거나,訓戒나叱責할수도 있고, 이들을失望시키는境遇의快感때문에쓸데없는希望과期待를갖게 하는 것도가끔볼수 있는現象이다.

人事行政官이正常的인 사람으로서 위와같은 일이 없다고 할지라도 그이게要求되는 것은心理學과精神病學의大綱이나마 알고있어야한다. McMurray는精神病社會事業家(psychiatric social worker)가받는程度의訓練은받아야한다고主張하고있다.(36)

以上採用에關하여論述한 것은거이大部分이轉任과昇進의境遇에도適用되는 말들이다.

나. 其他行政官의境遇——以上에서人事行政官에對하여言及한 것은degree의差異는 있지만거이大部分一般行政官에게도妥當한다고할수있다. 따라서그들은心理學에關한一般的的素養이있어야하며自己理解를하여야한다.

萬一行政指導者가不適應의症狀을갖고있는 때에는, 그結果는그의監督下에있는 모든部下들에게惡影響을미칠憂慮가있다. 또이들은他者보다自由로운立場에있기때문에어느程度自由롭게異常한行動을取하고그것으로因한滿足을누릴可能性도있다.

原來이들이指導者の자리에있다는것은반드시잘適應된人間이기때문이라고할수는없는것이다. 왜냐하면그의刮目할만한精力,率先,權力欲等은不安定感이나不適合感(feeling of inadequacy)에對한報償일수가있는 것이다. 그는그의容貌에對해서銳敏하다든가,그의家庭環境이나智力에對한疑惑에사로잡혀있을련지도모른다. 그리하여部下들에게君臨하는態度를取함으로써이런感情을克服 또는否定할려고하는 것이다. 그result로그가저지른失敗를自認하는일이없고,些少한것이라도그가말하는것이면다無條件遵守되어야한다고主張하게되는 것이다.

萬一自己의判斷에對한自信을缺하는境遇에는舊習대로行하는것이더安全하다고느낀다.例를들면그가잘모르는새로운管理技術의導入에對해서는防衛的인態度를取하게되는 것이다.

以上의것외에도神經過敏,權限委任의拒絕,合理的請求와非合理的請求間의區別不能,外部또는上官으로부터招來된憤怒를部下에게화풀이하는것,自己의局課의苦悶을他局課에덮어씌울려는態度도많이볼수있는것에屬한다.

2. 繫張(Emotional tension)解弛譽爲한出口(outlet)의必要

指導者が部下를對할대에恒常念頭에두어야하는것은部下의情的繫張이라는것은

(36) Ibid., p.123.

葛藤에 依하여 生기는 것인데, 이 繁張感이 풀려나갈 出口를 마련해 줌으로써 不適應의 可能性을 많이 防止할 수 있다는 點이다. 假令 指導者가 同情的인 監督方法을 使用한다든가, 各種의 娛樂施設을 具備한다든가, 配置를 適合한 職務에 한다든가, 決定作成에 參與하게 하는것 等은 다 좋은 方法인 것이다. 事實 以下에 揭記하는 各方法은 어떤 意味에서는 다 이런 出口를 마련하기 為한 것들이라도 할수 있다.

아무튼 部下가 充分한 出口를 發見치 못한 境遇에는 그의 指導者에 對한 態度는 점점 非友好的으로 되고, 敵意를 가지며, 結果的으로는 그의 職務 및 職務에 關聯된 것 까지도 憎惡하게 된다. 事態가 이 程度에 到達하면 統率上의 困難한 諸問題가 發生할 可能性이 充分히 있는 것이다.

3. 苦情(Grievances)의 適切한 解決

各部下의 苦情을 適切히 解決한다는 問題는 指導者의 가장 重要한 役割의 하나라고 할 수 있다. 왜냐하면 苦情을 그의 初期段階에서 解決해 줌으로써 惡感, 風聞, 誤解等이 蓄積되지 않고 없어질 수 있기 때문이다. 苦情의 處理에 對해서는 第一次的으로 一線監督者들이 責任을 쳐야 하며, 第二次的으로는 部下가 그의 地位의 安定을 保障받는 條件下에 더 上位의 監督者에게 直接 呼訴할 수 있는 制度가 마련되어야 한다.

指導者는 苦情의 存在를 發見하기 為해서는 上述한 不適應의 諸症狀이 그 열쇠가 될수 있는 것이다. 또 指導者는 理解心으로 部下를 對할 것이며, 聰明한 聽取者가 되어 部下의 苦衷을 즐겨 드러주는 사람이어야 한다.

또 職務相談制度를 導入함으로써 部下의 家庭生活과 社會生活上의 難題를 專問的인 相談家와 議論할 수 있게 하여야 한다.

4. 參與(Participation)

部下들로 하여금 決定作成에 參與하게 하는 것도 部下의 繁張感을 풀기 위한 出口를 마련해 주는 것이라고 할수 있다.

行政官들 가운데는 一般職員들로 하여금 思考力의 發揮를 奬勵하지 않을뿐 아니라 積極的으로 禁하는 者까지도 있다. 이러한 境遇에 部下는 自己가 커다란 機械속에서 自動的으로 돌아가는 하나의 톱니바퀴나 「로봇」에 지나지 않으며, 自己의 意見은 無價值하며, 아무도 願하는 者가 없는 것이라고 생각하게 된다. 그러나 參與에 依하여 部下들은 指導者와의 同一體意識을 갖게 되며 自己의 職務에 對한 安定感을 갖고 士氣는 昂揚되는 것이다.(37)

參與의 方法에는 指導者의 日常監督에서 決定作成에 參與시키는 것도 있고, 委員會라는 組織構造에 依한 것도 있다. 委員會의 長點을 士氣의 昂揚이라는 角度에 依하여 볼대에, 첫째,

(37) Ibid., pp. 59,60.

研究論文

그것은 苦情의 取扱機關이 될 수 있으며, 둘째 認定感을 職員들에게 줄 수 있고, 셋째 職員들로 하여금 指導者層과 協助할 마음을 助長시킨다는 點에 있다.

5. 認定(Recognition)

上述한바와 같이 參與에 依해서도 部下들에게 認定感을 賦與할 수 있지만 其外에도 그 方法은 많다. 따라서 認定이라는 것은 決定作成에의 參與라는 機會以外이도 隨時로 주도록 하여야 하는 것이다.

業務執行成果에 對한 稱讚, 賞狀의 授與, 機關誌나 揭示板에의 發表等은 認定感을 주는 좋은方法이라고 할 수 있다. 또 生日, 產兒,弔日等에 當하여 指導者が 祝賀 또는 同情하는 것도 도움이 되는 方法이다.

6. 競争(Competition)

各局機關에 勤務上에 相互競爭시키는 것은 敵意를 低下시키는 機能을 한다.勿論 이 敵意의 程度가 지나치면 오히려 害롭지만, 그렇지 않을 때에는 마음속에서 指導者에게 對하여 품고 있던 不滿, 惡感等이 相對局課에 轉換됨으로서 結果的으로는 社會的으로 容納될 수 있는 建設의in 일로부터 滿足感을 얻을 수 있는 契機가 되는 것이다.

7. 運動(Sports)

運動競技는 直接 參與하는 것이든 또는 參觀하는 것이든 間에 反感 또는 敵意를 내보낼 수 있는 좋은 出口가 된다. 假令 課長에게 억울한 책망을 받은 書記가 拳鬪구경을 가서 큰소리로 고함을 치면서 應援하면 課長에 對한 反感이 많이 사라지게 되는 것이다. 이와같이 運動은 緊張感의 低下에 도움을 주는 것이다. 따라서 指導者は 部下들로 하여금 競爭의in 運動을 直接 하거나 參觀하는 趣味를 嘉勵하는 것이 좋을 것이며, 그러기 為하여서는 職場에서의 職場「팀」의 構成等도 積極支援하여야 한다.

<筆者 本大學院 助教授>