

## 「리더쉽」에 關한 研究

保健行政科 李 輔 泳  
副 教 授

### I. 序 論

#### 1. 「리더쉽」 研究의 目的

現代社會는 그 構造面에 있어서 대단히 復雜하고 多樣하며 能率性和 生産性を 要求하게 된다. 이러한 目的達成을 爲해서 集團의 協同的 努力을 要求하고 管理調整을 促進하는 技術을 必要로 하게 된다. 그러기 때문에 우리는 現在 管理時代(The age of management)에 살고 있다고 하여도 過言은 아닐 것이다.

이는 우리들의 日常生活의 衣食住를 비롯하여 그의 여러가지 分野가 管理에 依하여 이루어지는 것이 너무 많은 것으로도 充分히 입증되고 있다.

오늘날 企業組織에 있어서 生産성에 影響을 미치는 것으로는 人的組織과 物的組織을 들고 있다.

여기에서 物的組織의 改善은 때때로 生産性上의 人間的 側面의 改惡으로 完全히 相殺되어 버리거나 또는 그 以上の 事態에 까지 惡化되어 버리는 수가 많은 것이다. 이에 더하여 人間組織은 人間關係的 側面이 經營學界와 實務界의 커다란 注目을 끌게된 것도 重要視하지 않으면 안되게 되었다.

이러한 組織은 모두 各自가 設定한 一定한 目標를 効率的으로 達成하여도 이른바 目標指向的인 것이다.<sup>1)</sup> 이러한 特定한 目的을 遂行하기 爲해서는 훌륭한 指導者가 必要한 것이다. 더 나아가 우리 日常生活을 둘러싼 行政活動의 「다이나믹(dynamic)」한 技術的 過程을 管理라 한다면 그 領域은 날로 擴大되고 또한 그 機能의 重要度는 점차 높아져 가는 경향이다. 즉, 2世紀前에는 國民들의 政府에 對한 期待는 壓到(opression) 以外에는 아무것도 아니었지만 1世紀前에는 國民은 自由放任해 주기를 원했다.

그러나 오늘날 國民들의 政府에 대한 期待는 保護(Protection)와 奉仕이다.<sup>2)</sup> 여기에 國家의 힘이 最大限 効率的으로 發揮되려면 무엇보다도 그 狀況에 敏感하게 適應對處할 수 있는 人間的 要因이 前提되어야 할 것이다.

이러한 意味에서 現代는 國家發展의 要因으로 現代의인 새로운 「리더쉽」을 갈망하게 되는

<sup>1)</sup> 李準範, 現代經營管理論, 博英社, p.16. (1972)

<sup>2)</sup> L.D. White, Introduction to the study of public administration, pp.3~4. (1958)

것이다. 특히 오늘의 韓國의 現實에서 볼 때 우리나라는 開發途上에 있으므로 個人的인 次元에서의 成就欲求體(Need for achievement)와 國家的 次元에서의 民族的 使命感이 同時에 結付됨으로서 비로소 近代化는 올바른 方向으로 追進되어 나갈 것이다. 여기에서의 그에 對處할만한 總力量을 全的으로 動員하여 來日의 바람직한 韓國을 이룩하기 爲해서는 韓國의 새로운 「리더쉽」이 시급한 課題이며 모두가 바라는 事實일 것이다. 이에 本 主題의 研究는 더욱 必要하며 意義있는 것이라 하겠다.

## 2. 研究의 範圍와 方法

### 1) 研究範圍

人間要素의 開發은 人間의 開發과 人力의 開發을 포함하고 있다. 技術의 開發은 作業技術能力의 開發과 管理技術의 開發이다.

오늘날 管理者의 開發은 우리나라에 있어서의 境過 더욱 強力히 要請되는바 管理者의 技能問題는 管理의 領域에서 더욱 重要하다.

「人間은 모든 集團의 核心體이다. 物質(materials), 機械(machines), 資金(money)과 함께 人間(man)은 管理의 四要素를 構成하며 그중에서도 現代國家의 建設 및 經濟成長에 크게 이바지 하는 것은 人間의 힘이다.」<sup>3)</sup>라고 말한 「마이어스」(Myers) 教授의 말은 管理者의 養成을 強調한 것이라고 본다. 또한 「管理技術의 發展은 「리더쉽」 체득에서 부터」<sup>4)</sup> 라는 말이나 「過去 數十年間의 科學은 機械를 爲한 科學이었고 現在와 未來의 科學은 人間을 爲한 것이어야 한다면 「리더쉽」研究야말로 人間時代 즉 科學의 管理에 알맞는 테마 (Thema)다」<sup>5)</sup> 라고 한 「고든」(J. Gordon)의 말은 「리더쉽」의 重要性을 強調한 것이다.

생각하건대 私企業 經營에서는 이른바 管理革命(Managerial Revolution)을 거치면서 企業所有權의 原子化와 더불어 所有와 經營이 分離되고 高度의 管理技術과 能力을 갖춘 管理者가 要請되었다.

또한 組織概造의 大規模化에 依하여 招來된 惰性和 非人格性을 克服하기 爲한 手段으로서 「리더쉽」의 技術이 重要性을 띠게 되었다.

한편 公共行政의 분야에 있어서는 現代國家의 行政國家 現象과 더불어 「리더쉽」의 重點으로 옮겨지게 되었다.<sup>6)</sup> 따라서 公共行政이나 私企業經營에 있어서도 指導力의 重要性이 認定될 뿐만 아니라 그 事例를 우리는 얼마든지 볼 수 있으며 다음에 그 研究方法에 對하여 說明해 보기로 한다.

### 2) 研究方法

무릇 社會問題調査 研究方法에는 當該資料가 蒐集되는 目的에 따라 3種類로 區分된다.

<sup>3)</sup> Harbinson Myers, Education, man Powers and economic Growth(Mcgraw-Hillbook Co. Inc (序文), (1904).

<sup>4)</sup> 金相榮, 管理理論, 博英社, p.5. (1965)

<sup>5)</sup> J. Gordon, Group Centered Leadership Houghton, p.5. (1956)

<sup>6)</sup> 金圭定, 新行政學原論, 法文社, p.229. (1978)

즉, 探究의 方法·記述의 方法 및 假定證明的 研究方法이 그것이다.<sup>7)</sup> 오늘날 많은 研究가 그 研究過程에서 우선 探究의 研究에서 부터 如作하여 그 다음 記述의 研究過程을 거쳐 假定證明的 研究의 段階로 들어가는 것이 一般的이긴 하나 本 研究는 「리더쉽」에 관한 一般의 理論을 이미 發表된 資料를 통해서 「리더쉽」論의 發展·本質·理論의 類型 및 그 機能은 具體的으로 무엇이며 組織內의 構成員으로 하여금 所期의 目的達成을 爲해서 어떻게 하여 協同의 努力을 誘發, 促進할 것인가 하는 「리더쉽」과 人間關係 그리고 行政管理에서 의 「리더쉽」을 檢討한 다음 結論을 맺고자 한다.

## II. 「리더쉽」論의 發展

「리더쉽」의 機能에 관한 論議는 美國에 있어서 經營支配者가 점차로 顯著하게 된 1930年 前後부터 活潑하게 되었다.

心理學的으로는 「차아터」(Charter, C.)가 個人的 履력과 인터뷰에 依한 研究를 하여 「리더」의 個性, 能力 또는 人間을 活用化하는 知識 「리더」의 訓練 등을 취급하고 있다.

그러나 그 후 人間關係論이 등장되어 「리더쉽」問題는 經營者 段階에서 經營者 下層部에 있어서의 作業員의 協力的 狀況의 확보라는 作業集團의 階層으로 이항하였다. 이 作業集團 「레벨」에 있어서의 「리더쉽」의 問題는 당시 점차로 盛況을 보게 된 社會心理(social psychology), 그루우프 다이네믹스(Group Dynamics)등 科學的 研究에 依하여 많은 귀중한 發見을 하게 된 것이다.

그 뒤 「바아나드」(Banard, C. I.)에 依하여 管理者의 役割은 組織內의 業務活動의 管理라는 機能遂行, 主體인 成員의 「모티베이션」(motivation)維持의 機能의 두 가지 側面의 結合과 相互作用上 이루어지는 것이라 하였고 그의 研究는 多方面으로 展開되었는데 「고든」(Gordon, R. A.)등에 의한 經營意思 決定의 研究, 「샤아틀」(Shartle, C. L.)등에 의한 組織論的 觀點 에서의 研究, 「티이드」(Tead, O), 「셜」(Schell, E. H.)등에 依한 人間關係 的인 指導技術에 관한 研究, 그의 제2차대전을 기점으로 한 民間工場에서 行하여진 有能한 監督者의 檢査 또는 監督者 行動의 生産성에 미치는 影響 등에 對한 心理學的 研究, 官僚制組織에 있어서의 「리더쉽」의 특수한 「다이내믹스」(Dynamics)를 說明한 「골드너」(Gouldner, A. W.) 등의 研究가 多方面으로 성과를 가져오게 되었다.

이러한 研究는 「리더쉽」機能의 多樣性, 多面性을 反映하고 研究上의 統合의 困難性이 예측되는 것이다. 다른 面으로는 그 復雜한 性格의 전모를 밝히는데에 큰 意義를 갖게 된 것이다.

<sup>7)</sup> Cluire Selltiz, Research methods in social science, 2nd, ed. New York Holt, Rinehart & Wiston, pp.50~51. (1959)

### III. 「리더쉽」의 本質

#### 1. 「리더쉽」의 概念

##### 1) 「리더쉽」의 定義

「리더쉽」이란 多義의이나 一般的으로 協同의 努力을 誘導하고 促進하는 能力 및 技術로서 갖는 힘이라고 定義할 수 있다.

여기에서 學者들이 내린 「리더쉽」에 對한 定義를 보면 O. Tead는 「集團目的을 達成하기 爲하여 協同하도록 組織成員에게 影響을 주는 行動技術」<sup>8)</sup>이라 하고 K. Young은 「統率指導, 批判能力 등에서 얻어지는 優越的 威信的인 狀態 또는 地位」<sup>9)</sup>라고 하는데 對하여 L. P. Alford는 「리더쉽」이란 集團成員으로 하여금 自發的으로 壓力없이 所願하는 行爲를 일으키게 하는 能力」<sup>10)</sup>이라고 하였다. Keith Davis는 「리더쉽」이란 集團을 하나의 總體로 총합하고 그로 하여금 組織目標을 向하여 刺戟(motivaton)하는 人的要素」<sup>11)</sup>라고 하였다. 즉 그는 組織成員을 刺戟하여 그들의 潛在的 能力을 組織目標의 達成을 爲하여 生活能力을 開發하는 것이다. 또한 Joserh Trickett는 「리더쉽」이란 「人間의 刺戟」<sup>12)</sup>(Leadership is mativation)이라고 斷的으로 表現하고 있으며 H. G. Hodges는 「他人의 努力을 集結시켜 義務를 成功的으로 遂行하는 能力」<sup>13)</sup>이라 했고 Paul Pigors는 「指導性인가 支配性인가」(Leadership or Domination)에서 「리더쉽」은 「相互刺戟의 過程이며 關係되는 個人들의 差異를 成功的으로 相互作用시킴으로써 共同目標의 追求에 人間의 精力을 統制하는 것」<sup>14)</sup>이라 했으며 近藤麟二에 依하면 「리더쉽」이란 協力과 熱情을 기울여 集團의 目標達成에 全力을 다하도록 사람들에게 影響을 주는 指導者의 活動이라고 定義한다. 여기에서 指導力과 職權力은 반드시 一致하는 것은 아님으로 간단히 區別할 必要가 있다. 첫째로 그 權威가 「리더쉽」은 集團成員 自身들에 依해서 認定되고 부여되나 「헤드쉽」은 組織構造上 當然히 維持되고 둘째로 前者는 組織內에서 公通感情이 있으나 後者는 없다. 셋째로 前者는 「리더」와 成員間에 간격은 없으나 後者는 「헤드」와 成員間에 상당한 거리가 있다. 넷째로 前者는 組織의 目標나 意思決定이 成員들에 의해서 選擇되나 後者는 「헤드」自身이 決定하는 諸點<sup>15)</sup>에서 區別되며 또한 集團成員中 最上級의 一人이 強壓服從하게 하는 「헤드멘」(Headman)과도 區別되

<sup>8)</sup> O. Tead, *The Art of Leadership*, pp.80~82. (1935)

<sup>9)</sup> Kimball Young, *Handbook of Social Psychology* p.5. (1935)

<sup>10)</sup> P. Alford and H.R. Beatty, *Principles of Industrial management*, pp.109~111.

<sup>11)</sup> Keith Davis, *Human Relations in Business*, New York. Mc Grow-Hillbook Co., p.159. (1957)

<sup>12)</sup> Joseph, M. Trickett, *American Management Association, Manufacturing Series, No. 204* p.17. (1953)

<sup>13)</sup> Henry G. Hodges, *Management Principle Practices Problems*, p.64. (1956)

<sup>14)</sup> George M. Beal and Other, *Leadership and Dynamic Group Action*, p.33. (1962)

<sup>15)</sup> C.A. Gibb, "Leadership", (*Handbook of Social Psychology*) pp.822~883. (1954)

며 「리더」는 앞에서 誘引하고 成員은 뒤에서 미는 것이지만 「헤드」는 그 自身이 뒤에서 떠미는 점에서도 다르다.

### 2) 「리더십」의 根源

「리더십」은 사람의 個人的 權威에서 出發한다. 權威란 人間相互間에 있어 優劣의 差에서 생기는 것인데 權威를 가진 사람이 指導者가 된다.<sup>16)</sup> 예를 들면 家庭에서 놀이를 하는 어린이 集團中에도 權威와 指導者를 發見할 수 있다. 우리들은 人生의 모든 分野에서 人的 權威를 發見할 수 있다. 이와 같이 어느 集團에서나 「리더십」의 共通된 要因은 人間相互間의 優劣의 差에서 생기는 權威가 있다는 것이다. 이 權威는 통상 指導者가 個人的으로 가진 「個人的 權威」와 社會로 부터 共同承認을 받는 「社會的 權威」로 나눌 수 있다.<sup>17)</sup> 어떤 個人이 어느 分野에서 탁월한 權威者로 認定을 받을 때 이런 경우는 결국 그 分野의 指導者가 되며 公職이나 議員 등에 選出된 것은 社會的 地位에 오른 것이다. 이런 경우의 사람들은 그의 個人的 權威를 가지고 특히 公職에 따르는 職務에 關해서 社會的 權威를 獲得하여 이를 점점 增大시키는 것이다. 따라서 「리더십」은 個人的 權威와 社會的 權威를 가지고 他人에게 影響을 주며 集團을 目標한 方向으로 誘導하여 目的을 達成하도록 個人活動을 가리키는 것이다.<sup>18)</sup>

### 3) 「리더십」의 要素

社會의 일면에서 行動이나 感情에 있어서 서로 依存하거나 寄與하는 人間關係가 있다.

「리더십」은 그 人間關係에서 보이는 相互作用의 結果를 가지고 判斷하는 것 이외에 보이는 것도 아니고 만질 수 있는 性質의 것도 아닌 무엇이 있다. 또한 原則이나 技術 등을 適用하여 그 結果를 數學的으로 正確히 豫知할 수 있는 것도 아니다. 그러나 「리더십」을 理解하기 爲해서는 「리더십」을 發揮하는 밑바닥에 있는 要素를 考慮할 必要가 있다.

集團內에서의 「리더십」은 上下間의 意思疏通과 橫的 意思疏通이 원단히 이루어지는 데서 부터 發生한다. 그렇기 때문에 「리더십」에는 個人이 아닌 復數概念인 集團이 前提된다. 우선 構成員(Follower)이 있어야 하고 그 構成員안에 指導者(Leader)가 있어야 하고 遂行하여야 할 任務를 포함한 狀態(Situation)가 있어야 한다. 이 세가지는 必須의인 構成要素가 되는 것이다.

「하바드 비지니스 리뷰」(Harvard Business Review)에 기고한 Frederick Herzberg 教授는 「리더십」의 三要素로 「指導者와 狀況과 效果」<sup>19)</sup>로 보고 이 세가지 要素는 ダイナミック(Dynamic)한 相關關係로 解釋했다. 또한 近藤麟二氏는 「리더십」의 構成要素로서 指導者(Leader), 構成員(Follower), 狀況(Circumstance) 등의 세가지를 列擧하고 이 세가지의 協同的 機能을 發揮하는 것이라고 했다.

<sup>16)</sup> 近藤麟二, 指導性, p.2, (1970).

<sup>17)</sup> 近藤麟二, 上掲書, p.3.

<sup>18)</sup> 近藤麟二, 上掲書, p.3.

<sup>19)</sup> Fredrick Herzberg, Harvard Business Review, 12月號, p.58. (1968)

이상 세가지 要素는 力動的인 相關關係가 있다. 이 相關關係를 集團의 「協同的 機能」이라 부르며 이러한 各 要素는 時時刻刻으로 變化하고 發展하며 그 結合形態(協同的 機能形態)는 無數히 많다. 따라서 절대적 「리더쉽」이란 있을 수 없으며 各 要素의 狀況에 따라 相對적으로 存在하는 것이다.

## 2. 「리더쉽」의 原則

「리더쉽」의 機能을 遂行하기 爲해서 指導者로서 取해야 할 行動이 있다. 이를 「리더쉽」의 原則이라 하며 많은 學者들이 言及하고 있는데 대체로 指導者와 集團成員과의 人間關係的 側面에서 動機誘發에 重點을 둔 것이 많다.

### 1) D. A. Laird의 「리더쉽」의 原則

D. A. Laird는 集團成員의 努力을 集團의 共同目標 達成에 有効하게 合致시키기 爲하여 最少限 다음과 같은 여섯가지 原則을 進行해야 한다<sup>20)</sup>고 하였다. ① 集團成員과 함께 集團目標을 세우라. ② 集團成員의 集團目標達成을 爲한 効力を 도우라. ③ 相互協助 시켜라. ④ 成員各自을 集團에 適應化 시켜라. ⑤ 集團에 關心을 기울이라. ⑥ 人間으로서 情을 나누라.

### 2) 近藤麟二氏의 指導의 原則

近藤麟二氏는 集團의 諸機能을 巧妙하게 各 成員에게 分散시키고 成員으로 하여금 責任感을 드높이고 集團目標 達成에 參加하도록 誘導해야 한다면서 다음과 같이 集團指導의 原則 8가지를 提示하고 있다.<sup>21)</sup> ① 集團의 目標을 明確히 하라. ② 成員을 集團에 同一化 시켜라. ③ 成員의 役割을 明確히 하여 地位를 向上 시켜라. ④ 比較的 小集團으로부터 團結을 強化 시켜라. ⑤ 좋은 傳統을 세우라. ⑥ 集團決定을 活用하라. ⑦ 共同行事に 보다 相互關聯을 깊게 하라. ⑧ 雰圍氣를 改善하라.

이상에서 많은 原則을 살펴 보았지만 이 原則들이 모든 集團에 對하여 어떤 狀況에서든지 同一하게 適用되는 것은 아니다. 그러나 대부분의 경우 이와 같은 原則들은 指揮經驗에서 추출된 指導者의 바람직한 行動類型이며 또한 指導者의 機能을 完遂하는데 貢獻의 比重이 대단히 크다는 것이 立證되고 있다.

## 3. 「리더쉽」의 技術

오늘날 指導者가 組織目的을 效果的으로 達成하기 爲해서는 「리더쉽」에 對한 몇 가지 技術을 갖고 있어야 한다고 한다. 물론 여기서 말하는 技術이란 사람이 自身の 知識을 行動으로 옮길 수 있는 能力을 말한다. 그리하여 成功的인 「리더쉽」은 이와 같은 技術의 所有 如何에 달려 있다고 한다.

<sup>20)</sup> D. A. Laird, The New Psychology for Leadership, p.62. (1962)

<sup>21)</sup> 近藤麟二, 上掲書, pp.73~82.

Basil George Poulos 및 Floyd Mann은 이와 같은 「리더십」의 技術을 ‘經營技術’ ‘人間關係技術’ ‘專門技術’의 셋으로 區分한다.<sup>22)</sup> 여기에서 經營技術이란 管理者가 自身の 思考와 行動을 統體的 組織體系라는 面에서 行하고 全體의 目標의 達成을 爲하여 생각하고 行動하는 能力을 말한다.

한편, 人間關係 技術이란 從業員과 같이 또는 從業員을 통하여 作業하는 知識과 方法을 말하며 그는 人間行動에 對한 一般의 理解 특히 그는 人間の 相互關係 人間の motivation 및 勞動力의 活用등에 關聯된 能力을 말한다.

끝으로 專門技術이란 特定課業과 活動의 達成을 爲하여 必要한 特定한 知識方法, 技術및 設備 등을 뜻하는 것이라고 말하고 있다.<sup>23)</sup> 이와 같은 세가지 技術은 組織內의 모든 指導階層에서 다같이 所要되는 것이다. 즉, 각 組織階層은 各各 最少限度의 專門技術, 人間關係 技術 및 經營技術을 必要로 하고 이들은 相互混合되어 하나의 「리더십」技術을 形成하게 되는 것이다.

그러나 여기서 特히 重要한 것은 이 세가지 技術이 各 組織階層에서 똑같이 強調되는 것은 아니며 세가지 技術의 相對의 重要性은 各 組織階層에 따라 相異하다는 것이다.<sup>24)</sup>

예를 들면 組織下部階層에서는 專門技術과 人間關係技術이 더욱 重要하게 된다. 그리고 最高管理層에서는 專門技術이나 人間關係技術보다도 오히려 經營技術이 가장 重要하게 된다. 人間關係技術은 全階層을 통하여 重要性이 強調되고 있으나 그의 重要性은 組織階層에서 上部로 올라감에 따라 減退된다는 것이 事實이다.

#### 4. 「리더십」의 重要性

「리더십」은 왜 重要한가? 라는 問題를 생각할 때 두가지로 要約할 수 있다. 첫째는 生産性 向上을 爲한 士氣昂揚(Productivity morale)에 있어서 重要한 役割을 한다. Rorsis Likert는 「國內外的으로 市場을 占有하는데 効果的인 方法은 生産性を 높이는 일이고 生産性を 높이는 重要한 方法은 指導者의 能熟한 「리더십」의 應用이다」<sup>25)</sup>라고 말함으로써 「리더십」의 重要性을 強調했다.

오늘날의 經營에 있어서 意思疏通의 效果로 生産性を 높이고 士氣昂揚을 하는 「리더십」이 絶실히 要請된다.

둘째로 企業發展에는 「리더십」도 資産이라는 점이다. H. P. Weber는 ‘企業의 發展에는 經營者의 管理方法 내지 「리더십」이 重要하며 「리더십」도 資産이다」<sup>26)</sup>라고 말했다. 여기에

<sup>22)</sup> Basil. S. George Poulos & Floyd C. Mann, *Supervising & Administrative Behavior*, New York, McGraw-Hillbook Co. p.381. (1963)

<sup>23)</sup> *Ibid*, pp.382~383.

<sup>24)</sup> Robert Sutermeister *People & Productivity*, New York, McGraw-Hillbook Co., p.383. (1963)

<sup>25)</sup> 金東基 譯, 新經營管理論, (New Patterns of Management by R. Likert), 法文社, pp.9~10. (1967)

<sup>26)</sup> 企業經營, 11卷, 第15號, 韓國生産性本部, p.22. (1968年 4月 8日 K.P.C. 本部主催 外國人 特別講演)

서는 企業의 存續 내지는 發展에 必須不可缺한 要素로서 「리더쉽」을 看過할 수 없다는 要旨을 表現하였다고 본다.

現代는 競爭의 時代다. 競爭은 管理能力 즉 管理者의 「Idea」는 그 「리더쉽」과 函數關係에 놓인다. 古典의 資本競爭의 時代를 넘어서 管理의 優劣이 企業發展에 重大한 影響을 주는 時代가 到來한 것이다. 따라서 「리더쉽」의 目標은 社會公益과 奉仕이다. 이와 같은 目標을 達成하는데 있어서 評價基準은 集團構成員들의 協助의인 活動에 影響을 주는 人間相互間의 影響過程속에서 最善의 方法에 의거한 科學的이고 合理的인 能率이다. 이와 같은 立場에서 「리더쉽」을 理解한다면 결국 「리더쉽」의 本質은 「集團」「리더」「目標」「行動의 手段關係」 및 「能率」 등으로 把握할 수 있을 것이다.

참다운 「리더쉽」과 似而非 「리더쉽」을 比較하면 다음과 같다.<sup>27)</sup> <참다운 「리더쉽」> ① 部下職員들의 勤務意慾을 고취시킨다. ② 課業을 成就하고 部下職員을 發展시킨다. ③ 「우리 와 함께 일하자」는 積極적 方法을 취한다. ④ 部下職員에게 일을 가르쳐 준다. ⑤ 「우리」라는 共同意識을 갖는다. ⑥ 責任을 受諾한다. <似而非 「리더쉽」> ① 部下職員을 쫓아낸다. ② 部下職員을 犧牲시키면서 일을 成就한다. ③ 「내가 하는 대로 하라」는 소극적인 方法을 取한다. ④ 部下職員에게 強制와 威脅으로 대한다. ⑤ 「나」라는 利己意識을 갖는다. ⑥ 責任을 전가한다.

#### IV. 「리더쉽」의 理論

「리더쉽」 理論의 展開에 있어서 個性의 特性을 대상으로 하는 特性追求의 方法과 社會的 狀況을 分析 整理하는 狀況追求의 態度를 取하는 方法 등 學者에 따라 여러가지가 있다.

##### 1. 資質論(特性統一論 Traits approach)

「리더」가 될만한 人材가 갖는 資質에 對해서 아무리 研究를 해도 그 資質의 一般化는 不可能하다는 點에 注意해야 한다.

어떤 特定의 人物이 特定의 部下를 가지고 特殊한 일을 어떤 時代에 했을 경우 그 「리더쉽」은 어디까지나 特殊性을 內包하고 있는 點에서 一般化, 同一性化하는 것은 不可能하다. 傳統的인 資質論은 指導者가 되려는 人物은 누구나 他人보다 出衆한 特定集團과 狀況을 초월한 「리더」 自身の 身體的 知的 性格上의 資質이나 能力을 基準하여 「리더쉽」을 決定하려는 立場이다.

Alford M. Cooper는 知能, 誠實, 忠實, 公平, 活氣, 判斷, 親切, 健康, 協助性<sup>28)</sup>을 C. J. Barnad는 迫力, 決斷力, 責任感, 知能 精力, 外向의 性格 등<sup>29)</sup>을 들고 있다. 또한

<sup>27)</sup> G.R. Terry, Principle of Management, p.378. (1956)

<sup>28)</sup> 南博 編著, 人事管理, 光文社, p.333. (昭和 34)



F. W. Taylor는 工場管理에서 管理者가 具備하여야 할 資質로서 頭腦, 教育, 特殊한 技術의 知識, 機智, Energy, 勇氣, 誠實, 健康<sup>30)</sup>등을 기술하고 있으며 E. H. Schell은 職場「리더」가 成果를 올리기 爲해서 없어서는 안될 3大要件으로 사람에 對한 愛情, 人間의 힘, 科學的 態度 등을 列舉하고 있다.

기타의 研究結果는 각기 相異한 特性을 提示하지만 과연 「리더」에게 必要한 共通因子가 무엇이며 또한 그 資質이 모든 「리더십」 狀況에 實現되는 것도 아니며 그 資質이 있다는 事實을 뒷받침 해주는 만족할만한 科學的 증거는 없다. 따라서 資質論에 對한 批判을 列舉한다면 첫째, 上記의 諸特性은 언제나 그들의 相對的 重要性에 있어서 전혀 고려되지 않았다. 둘째로 人間중에는 「리더」로서의 最適合한 素質과 能力을 具備한 者가 現實的으로 과연 몇명이나 있을지 혹은 있다면 部下 기타 他人도 具有할 수가 있으니 「리더」만의 固有한 것이라고 할 수 없다. 셋째로 諸特性은 서로 重復되고 相互關聯性을 가지고 있으므로 統一性을 기할 수 없다. 넷째로 諸特性間에는 어느 것이 더 重視되고 어떤 것은 無視할 것인가에 對하여 우선순위를 결정하기 곤란하다. 다섯째로 一般的으로 資質을 研究함에 있어서 그 資質이 어떻게 發展되는가 또는 行態가 어떻게 組織되어 있는가에 對하여 問題視하지 않고 있다.

끝으로 「리더」를 어떻게 하면 必要한 資質을 訓練 教育하는가에 關하여 無關心하고 이미 가진 特性을 天性인 것처럼 理解하고 있다. 따라서 이상과 같은 諸特性을 具備한 「리더」가 있다고 해도 환경이 變化하면 本機能은 發揮하지 못한다. 왜냐하면 그 特性도 變하기 때문이다.

## 2. 狀況論(Situational approach)

前述한 「리더」 個人的 特性分析만으로 만족할만한 解答을 얻지 못한 社會科學者들은 先天的 神秘的 特性보다는 組織集團의 目的, 性格과 機能을 포함한 狀況研究에 關心을 전환하고 「리더」와 成員間의 相關的 狀況의 함수관계로서 「리더십」을 究明하고자 하였다.<sup>31)</sup>

J. R. Weschler는 「리더십」이란 어떤 狀況에서 行해지고 Communication 과정을 통해서 特定한 目標의 達成에 行해진 對人間의 影響이며 「리더십」은 狀況가운데서 follower의 行動을 촉발(영향)하고자 하는 「리더」측의 의도가 항상 포함되어 있다<sup>32)</sup>고 하여 狀況에 따른 「리더」의 의도가 「리더십」 狀態로서의 要因을 說明하였다.

A. M. Loyd는 「리더」의 個人的 特性은 「高尚한 虛構」(Noble fiction)라면서 「리더십」은 「리더」 個人的인 特性의 共通要素를 包含한 狀況속에서 追從者와 相關關係面에서 把握되어

<sup>29)</sup> 南博, 上掲書, p.334.

<sup>30)</sup> F. W. Taylor, Shop Management, 東洋新聞社刊, p.96. (1903)

<sup>31)</sup> C. A. Gibb, The research back ground of an international theory of leadership, p.19. p.322. (1950)

<sup>32)</sup> R. タソネソバム I. R. Weschler ソーターウテプ와 組織, F. ヌギリツク産業能率短期大學 (1944)

야만 한다고 한다.<sup>33)</sup> Stanford에 依하면 「리더십」研究는 基本的으로 「리더」「狀況」「追從者」등 세가지 因子가 同時に 고려되지 않으면 안된다고 하며<sup>34)</sup> McGregor는 「리더십」現象을 다음과 같은 各 要因群의 함수관계라 한다. 즉 「리더십」은 ① 「리더」個人的인 特性만으로 不足하고 ② 集團成員의 態度, 行爲, 慾求 其他 部下의 個人的인 特性 ③ 組織體의 特性, 目標, 構造, 達成하려는 일의 性質 ④ 政治的, 經濟的, 社會的 環境要件등 「리더십」의 行使와 必要條件이 時間과 場所 集團性格에 따라 相異하므로 「리더십」의 特性을 狀況의 變數임이 明白하다고 한다.<sup>35)</sup> 故로 特定狀況에서는 特定類型的 「리더십」의 行態가 要求되며 特定社會나 特定集團의 價値觀 如何에 따라 「리더십」은 달라지지 않을 수 없다. 왜냐하면 「리더십」은 항상 狀況에 適應的이고 融通性이 要請되는데 狀況이란 항상 一定한 것이 아니고 可變的이기 때문이다.

「리더」의 行動은 人間의 選擇性을 통한 主觀的 與件如何에 따라 客觀的으로 같은 狀況에 놓여 있더라도 그 行動은 각각 相異하게 나타난다. 어떤 行動을 일으킬 것인가는 그때의 行動 與件이나 狀況構造에 따라 다르게 되며 行動(B)은 狀況(s)의 函數이다. 즉 行動法則은  $B=f(s)$  그러므로  $B=f(P \cdot E)$ 가 된다. 人間(P)은 慾求, 動因, 動機등 內部的 條件을 뜻하며 環境(E)은 刺戟誘因, 壓力 등 外部的 與件을 뜻한다. 「리더」의 行動은 成員의 外的 要件과 더불어 內的條件의 充足으로 成就될 수 있는 것이다. 그러므로 「리더」의 行動(L·B)도 「리더」인 人間(P)과 그 環境(E)의 函數로 나타난다.

생각하건대 實證的인 結論에 依하면 오늘날 「리더십」理論은 종래 1920年代와 같은 「리더」個人的인 先天的, 神秘的 特徵만을 究明하려는 絕對主義를 버리고 組織의 特性, 目的, 活動, 被指導者의 「리더」에 對한 認識과 態度, 性格, 特徵, 政治的, 社會的, 經濟的, 環境條件 등 의 狀況의 相關關係를 고려하여 「리더십」을 究明하려는 相對論 見解가 오늘날 主流로 되어 있다.

### 3. 機能理論(集團機能理論)

「리더」측에서 follow에게 의도적으로 作用을 할 때 의도적인 作用은 具體的으로 「리더십」의 技法을 意味하게 된다. 社會集團에 있어서 成員 相互間의 對話속에서 特定成員이 集團에 對하여 一定한 方向을 부여하고 또한 集團의 目標達成에 直接 影響을 미치는 發言이 示顯된다. 즉 集團의 어느 成員의 意見이 他成員보다 集團全體의 慾求 또는 만족에 현저하게 공헌할 경우 그 成員의 意見은 集團全體에 對하여 지대한 影響을 미치게 된다.

이와 같이 集團의 모든 成員은 최소한도 어느 程度까지는 「리더」로 볼 수 있으며 그 「리더십」이란 集團의 目的達成을 助力하는 諸行動의 遂行으로 보고 그 諸行動은 集團의 機能

<sup>33)</sup> D.C. Rowatt, Basic Issues in Public Administration, p.175. (1961)

<sup>34)</sup> 朴建鎬, 人間關係論, 宣明文化社, p.322. (1966)

<sup>35)</sup> McGregor, Management Principles and Practices, p.367. (1964)

으로 보는 見解이다.<sup>36)</sup> 따라서 集團成員關係는 指導者의 關係가 아니라 集團의 모든 成員이 程度의 差異는 있지만 어느 程度의 「리더십」의 量은 保有하고 있으며 소위 「리더」는 集團에 對한 影響力이 相對적으로 큰 어느 集團의 成員에 지나지 않는다.

따라서 「리더십」과 「멤버십(membership)」에 對하여는 程度의 差, 量的인 差의 問題이지 質的인 差異는 아니라고 한다. 즉 狀況을 알고 거기에 대응하는 技法을 골라 行하고 그 效果를 評價하고 狀況을 再確認하는 技法을 골라 더 좋은 「리더십」을 發揮한다. 이러한 Circular Process를 「리더십」의 輪이라 부른다. 狀況이 變하면 技法도 달라지고 그 輪에는 무단히 改善 向上해가는 것이다.<sup>37)</sup>

## V. 「리더십」의 類型

「리더십」의 類型은 學者에 따라 多樣하게 分類하고 있다. 즉 動機에 依한 權力型(專利型), 放任型, 誘引型으로 區分하기도 하고 Alford는 「知的인 리더」「制度的 리더」「民主的 리더」「獨裁的 리더」「心服的 리더」「創造的 리더」등으로 區分하고 있다. 또한 職位에 依해서는 行政的型, 面接型으로 區分하기도 한다.

다음에 자세히 說明해 보기로 한다.

### 1. 動機에 依한 分類

Kurt Lewin등이 주로 社會生活의 問題와 人間行態의 動機에 對한 精神的 解釋(Psychanalytic interpretations of human motivation)<sup>38)</sup>을 集中的으로 實驗하여 人格을 氣質(temperament), 性格(Character), 適性(apititude)등에 基礎하여 指導者가 어떤 動機, 어떤 態度로 指導하는가에 따라 指導性은 變化한다. 이러한 견지에서 셋으로 分類 할 수 있다.

#### 1) 權威型 「리더십」(Authoritic Leadership)

權威型(專制型, 獨裁型) 「리더십」은 構成員의 意見에는 關心이 거의 없고 組織運營의 目標과 方針을 거의 獨斷적으로 決定하며 構成員의 賞罰에도 自己의 主觀的 判斷으로 行하는 「리더십」이다. 部下에게 對하여는 命令一方的이며 部下에게 Yesman인 경우의 服從의 強調과 自己中心의 組織狀況속에서 自己의 判斷은 當爲의인 것이라고 믿는 態度이다. 이러한 指導者의 決斷과 實力力에는 신속성을 發揮하기는 하지만 創造的 Idea로 指導하지 못하고 先例와 그 上位者의 命令에 따라서 課業을 處理하는 것이다. 이런 類型의 「리더십」은 構成員의 質이 낮을 때 오히려 可能하고 必要할지는 모르지만 結果에 對한 모든 責任은 혼자 担수하게 되는 不幸하고도 孤獨한 「리더십」型이라고 할 수 있다.

<sup>36)</sup> G.M. Beal and Other, *Ibid*, pp.36~44.

<sup>37)</sup> 伊藤森石衛門, トヨプスネヲナソトリダヲヨブ論, 稅務管理協會, (1943)

<sup>38)</sup> Ruth L. Munro, *Schools of Psychoanalytic through New York*, p.131. (1955)

참고로 C. A. Gibb이 말한 權威型 「리더쉽」의 特徵을 살펴보면 다음과 같다.<sup>39)</sup> (1) 權威的 指導者는 여러가지 慾求를 많이 갖는다. (2) 集團成員은 指導者에게 存在하거나 指導者와 同一視함으로써 맛보는 만족감이 없을 뿐 아니라 集團의 成員으로서 마땅히 지녀야 할 感情마저 지니지 않는다. (3) 指導者는 集團의 包機를 自招하고 恐怖와 威協으로 지휘한다. (4) 指導者는 集團의 Communication을 自己中心의으로 最大限 統制한다. (5) 追從者의 士氣가 考慮됨이 없고 切迫한 事態에 對한 抵抗力이 感退한다.

#### 2) 民主型 「리더쉽」(Democratic Leadership)

민주형 「리더쉽」은 組織運營의 目標와 方針을 集團討議에 基礎하여 決定하며 賞罰은 客觀的 資料에 依하여 行한다. 部下의 參與를 積極的으로 받아 들이려 하며 集團思考가 決定過程의 方法이다. 따라서 集團員 中心의이며 한 사람의 知惠와 能力의 有限性을 確信하며 實行에 있어서도 集團속에서 呼吸하고 集團의 一員으로서 行進하는 大衆속에 자리잡은 「리더쉽」型이다. 課業의 처리결과에 對해서는 물론 自己가 먼저 責任을 감당하지만 오히려 集團全體의 責任性을 強調하므로써 集團員 하나 하나의 具體的 部門의 責任性을 自覺시키는 點에 있어 대단히 뛰어난 型이다. 참고로 C. A. Gibb가 말한 民主型 「리더쉽」의 特徵은 다음과 같다.<sup>40)</sup> (1) 人間關係의 知識과 技術을 土台로 한다. (2) 個人의 人格을 尊重하고 集團의 參與를 擴大한다. (3) 集團成員의 能力을 認知, 調整하고 合理的인 相互作用을 促進시킨다. (4) 成員의 活動意慾을 鼓吹시킨다. (5) Communication의 通路를 最大限으로 擴大한다.

#### 3) 放任型 「리더쉽」(Laissez-Faire Leadership)

放任型 「리더쉽」은 決定作成에서 最小限 내지는 變動的이며 局外(Outsider)로서 行動한다. 따라서 集團行動의 Initiative를 中間管理者나 參謀 또는 關職者에게 委任하는 形態로서 (1) 「리더」를 特定하지 않고 作業에 關한 意思討論은 成員間의 自由에 맡기고 「리더」는 參與하지 않으며 (2) 成員들이 質問하지 않는한 成員의 行動決定에 방관적이고 作業進行에도 關與하지 않으며 (3) 作業成果에 對한 칭찬이나 規제도 放任한다. (4) 作業資料도 「리더」가 共給하거나 要請이 있을 때에만 情報를 提供하는 程度이다. 放任型 「리더쉽」이 「리더」의 無能에서 오지 않았을 경우엔 다음과 같은 利點이 있다. 즉, 集團成員中에 힘이 넘치는 活動家가 있는 경우 그 活動家는 다른 어떤 指導를 받는 경우보다 오히려 能動的으로 活動해서 力量을 힘껏 發揮하게 되는 點이다. 적절한 狀況下에서의 放任의 指導는 集團의 協力的 雰圍氣 造成에 큰 役割을 하게 된다는 點을 잊어서는 안된다.

#### 4) 세類型的 相互關係

(1) 自由放任의 監督下에서는 能率이 떨어졌으며 構成員들은 民主的인 待接을 받았을 때 만큼 活動을 좋아하지 않았다. 또한 民主的 監督下에 비하여 일을 덜하고 일의 質도 떨어

<sup>39)</sup> C. A. Gibb, *op. cit.*, p.41.

<sup>40)</sup> C. A. Gibb, *op. cit.*, p.45.

어졌으며 自由放任의 狀況下에서 누린 完全한 自由로 民主的 또는 權威的 監督下에서 보다 더 높게 되었다. (2) 能率을 生産量이나 社會的 만족감의 觀點에서 본다면 民主主義가 自由放任主義와 獨裁主義보다 明白히 優세하였다. (3) 成員의 指導者가 잠시 作業場을 떠났을 때 構成員의 行態에는 현저한 차이가 있었다. 民主型에서는 作業이 바로 계속되었으나 權威型에서는 作業에서 解放되는 듯 기쁜 표정으로 作業을 中斷하였다. (4) 構成員들은 自由放任型이나 權威型에서 보다 民主型에서 더 創意性을 發揮하였다. (5) 權威型은 相當한 對立的 感情과 挑發的인 態度를 일으킬 수 있다. 權威的 集團의 모임이 끝났을 때에는 資料를 파괴하는 일이 드물지 않았다. 民主型에서는 전혀 이러한 일이 없었다. 權威的 役割을 遂行한 成人 指導者로 부터 行動의 억제를 당한 構成員들은 集團의 어느 무모한 構成員에게 분노를 터뜨리기도 하였다. 權威型으로 부터 벗어나서 民主的 또는 自由放任의 대우를 받게 되자 構成員들은 이따금 억제당한 緊張感을 풀었으며 새로 發見한 自由의 「스릴」을 맛본 후 다시 民主型的 特定한 自發的인 關心을 表示하였다. (6) 民主型 類型에서는 集團意識과 友情이 더 두터웠다.

#### 5) 實驗結果에 對한 評價

(1) 이상과 같은 實驗結果에 비추어 다음과 같은 評價를 내릴 수 있다. ① 民主的 「리더십」이 가장 우수하며 生産性을 높일 수 있고 組織의 人間關係를 원만히 할 수 있다. ② 「리더십」과 集團成員의 行態와는 직접적인 關聯性이 있다. ③ 民主的 「리더십」은 教育을 통하여 充分히 習得할 수 있다. ④ 自由로운 討論과 自發的인 參與에 依한 決定이 보다 效果的이다.

(2) 民主的 監督이 生産性을 높일 수 있다는 것은 成人의 경우에 있어서도 立證되고 있다. 「미시간」大學의 社會調查研究의 實驗은 다음과 같은 事實을 밝혀주고 있다. ① 生産量은 監督者가 部下에게 준 自由의 程度와 直接的인 相關關係가 있다. ② 部下를 監督하고 課業의 遂行을 끊임없이 檢證한 監督者보다 一般的인 監督方法을 取한 監督者의 勞務單位에서 生産量이 가장 높았다. ③ 生産量을 많이 올린 監督者는 一般적으로 細部的인 業務의 遂行을 部下에게 맡기고 監督職責에 關心을 集中하였다.

(3) 그러나 「미시간」大學의 그 후의 調査와 다른 研究結果에 依하면 監督者의 職員中心의 行態가 반드시 生産量의 增加를 가져오지 않았다. 이러한 研究調査는 여러가지의 結合關係 즉 높은 士氣와 낮은 生産量 높은 士氣와 높은 生産量의 關係가 일어날 수 있다는 것을 보여주고 있으며 「리더십」의 類型과 生産性間에 明確한 關係가 결여되고 있다는 것을 암시하고 있다.

이러한 점에 비추어 Robert T. Colembiewski는 어떠한 類型의 「리더십」을 따를 것인가 보다 「언제」 「어떤」 類型의 「리더십」을 따를 것인가에 關心을 가져야 한다고 말하고 있다.

#### 6) 알맞는 「리더십」 類型의 選擇問題

(1) 管理者가 取할 수 있는 「리더십」 行態의 種類는 여러가지를 생각 할 수 있다. Robert

Tannenbaum과 Warren H. Shumitt는 이 問題에 關하여 淸楚한 分析을 試圖하여 連續體의 底邊에 管理者의 行態點을 다음과 같이 말하고 있다.<sup>41)</sup> ① 管理者는 意見을 提示하고 質問을 要請한다. ② 管理者는 決定을 내리고 이를 發表한다. ③ 管理者는 決定을 한다. ④ 管理者는 잠정적인 決定을 修正條件附로 提示한다. ⑤ 管理者는 問題를 提示하여 提案을 받은 다음 決定을 내린다. ⑥ 管理者는 限界를 定하여 集團에게 決定을 내리도록 要請한다. ⑦ 管理者는 上官이 定한 限界內에서 部下가 機能을 遂行하는 것을 許容한다.

(2) 連續體上에 表示된 「리더쉽」 行態中 特定時期에 어느 것을 選擇하는 것이 알맞는가의 問題에 있어서는 세가지 要因 즉 管理者의 諸力, 部下의 諸力, 狀況의 諸力을 考慮할 必要가 있다.

① 管理者의 諸力: 管理者의 過去經驗과 經歷에 對한 根據를 둔 自身の 選好值를 意味한다.

② 部下의 諸力: 監督者가 部下와의 關係에 있어서 行動如何에 對한 部下의 期待를 意味하며 또한 集團成員이 가장 좋은 反應을 보여주는 指導者의 種類가 무엇인가의 問題와 關聯된 集團 各 成員의 個性上의 必要要件을 意味한다.

③ 狀況의 諸力: 組織體 業務集團 當面問題의 性格, 時間의 壓迫 등에 기인하는 管理者를 둘러싸고 있는 重要한 「環境的 壓力」을 意味한다. 組織體는 管理者의 行態를 條件지우는 價値와 傳統을 가지고 있다. 또한 職員의 參與는 範圍에 影響을 미치는 組織體의 다른 要因으로서 組織單位의 規模, 組織單位의 地理的 分布, 業務計劃에 關한 情報의 機密維持與否 등을 들 수 있다.

한편 集團의 效率性도 考慮되어야 할 것이며, 當面問題의 性格도 管理者의 安全한 權限 委讓의 範圍를 限定한 것이다. 時間의 壓迫이란 신속히 行動할 必要가 있다는 것을 意味하며 管理者는 部下와 相議할 必要없이 스스로 決定을 내려야 할 경우가 있는 것이다. 여하튼 管理者는 特定狀況이 要求하는 「리더쉽」 類型을 活用하여야 할 것이다.

## 2. 職位에 依한 分類

指導者가 位置하는 地位에 따라 指導性을 行政指導性과 面接指導性으로 나눈다.<sup>42)</sup>

### 1) 行政指導性(Administrative Executive Leadership)

大規模의 集團의 努力을 統合해서 모든 成員이 열의를 가지고 目標에 도달하도록 全集團에 關係되는 計劃, 實施, 統制의 諸機能을 行하는 活動을 말한다. 行政指導性의 第一部面은 ‘統合’이다. 이것은 一般的으로 Generalship이라고 불리고 分業과 專門化가 극도로 發達한 現代의 集團에 있어 各 部門을 調整 統合해서 하나의 方向을 提示해가는 力量이다. 第二部面은 소위 經營수완이라는 것으로 Top management와 거의 同合議部面이다. 이것은

<sup>41)</sup> C.A. Gibb, *op. cit.*, p.96.

<sup>42)</sup> 近藤麟二, 上揭書, pp.90~93.

集團의 最高位에 있어 一定의 方針을 具現하기 爲하여 管理機能, 計劃, 指令, 調整, 統制 機能을 能率의으로 實行해가는 수완이다. 이 部面의 力量을 發揮하기 爲해선 탁월한 管理 知識과 想像力이 必要하다. 第三部面은 指導者가 직접 知識이 있진 없진 一般大衆으로 부터 열렬한 協力과 支持를 獲得해서 이것을 維持하는 能力이다. 이것을 大衆指導性이라고도 할 수 있을 것이다.

集團의 原点에서는 사람이 集團 全般에 對해 따라야 할 指標를 提示하고 明快하게 組織, 運營, 管理를 할 수 있는 能力을 몸에 익히고 그 위에 集團員의 열렬한 協力과 支持를 獲得해서 나간다면 그 集團의 成功은 기약된 것이다.<sup>43)</sup>

### 2) 面接指導性(Face to face Leadership or Operative Leadership)

이것은 比較的 적은 사람들 相互間 直接的인 關聯을 갖는 集團에 있어서 個人이나 集團을 直接 刺戟해서 目標를 效果的으로 達成해 가는 能力이다. 이 指導性은 指導者와 被指導者가 통상 直接關係에 있어 意思의 交流가 行해지는 경우 發揮된다. 그래서 指導者는 한 사람 한 사람을 個人的으로 認識하고 있고 그 能力과 限界를 詳知하고 있다. 面接指導는 部下가 指導者를 信賴하고 존경할 때 效果를 거둘 수 있다.

面接指導性을 實行의 部面과 影響力의 部面에서 고찰하면 實行面은 指揮의 權能을 포함 하며 目標에 對한 成員의 積極의 情熱的인 努力과 統一의 效果를 얻기 爲해 集團活動을 指令·統制해 가기 爲해 權限을 行使하고 實施하는 것이다. 이것은 하나의 管理能力이다. 影響面은 指導者의 社會性을 가르킨다. 이것은 部下의 情熱的인 協力과 支持를 取得해서 保持해 가는 能力이다.<sup>44)</sup>

### 3) 行政指導性과 面接指導性

行政指導와 面接指導는 前述했듯이 명확히 區分할 수 없다. 이 區分은 어디까지나 指導에 關한 정도의 差異에 不過하다. 또 指導原理는 모든 階層의 指導者에게 共通되는 것으로 組織中의 모든 地位에 있는 指導者는 이 兩類型의 指導性을 併有할 必要가 있다. 여기에서 우리는 上位者는 面接指導性이 必要없는 것처럼 보일려는지 모른다. 그러나 上位指導者는 直接的으로 部下 및 補佐者를 面接指導함으로서 그들을 통해 集團全般에 영향이 미치고 또 大衆指導性을 길러 行政能力을 높여 情熱과 希望과 Pride를 사람들에게 주는 것이다. 下位指導者라고 해서 行政指導性이 必要없는 것은 아니다. 아무리 下位指導者라고 해도 指導者를 中心으로 한 部門小經營體라고 보아야 할 것이다. 그 集團에 目標를 提示하고 部門 全般을 統合하는 行政을 行하지 않으면 안된다. 下位指導者는 兩 指導性을 併有해야 할 것이다.

<sup>43)</sup> 近藤麟二, 上掲書, p. 98.

<sup>44)</sup> 近藤麟二, 上掲書, p. 100.

### 3. 期待할 만한 「리더십」

「리더십」도 分明히 하나의 綜合的 技術이다. 「리더십」의 技術面을 다음 세가지로 大別해 보면 (1) 專門的 技術: 勞賃, 勞使關係, 機械의 좁은 分野의 專門知識을 말한다. (2) 人間關係의 技術: 從業員들을 目標로 向해 自進해서 協力하도록 다스려 나가는 技術을 말한다. (3) 管理技術: 組織全體로서의 綜合的으로 다루는 技術을 말한다.<sup>45)</sup>

위의 세가지 技術은 「리더」가 屬해 있는 層이 下級, 中級, 高級管理層의 어느 것에 屬해 있느냐에 따라 技術構成要素의 所要比率는 다르다. 下級管理層일수록 專門技術의 比率이 높아야 하고 中級管理層에 屬할수록 人間關係技術의 比率이 많아야 하며 高級管理層에 屬할수록 管理技術의 比率이 많아야함을 나타내고 있다.

期待할만한 「리더십」은 人間에 對한 關心도 至大하면서 業績에 對한 關心도 前者 못지않게 가져야 할 것이다. 따라서 어떻게 하는 것이 期待할만한 「리더십」을 發揮할 수 있느냐의 問題가 남는다.

Michigan大學의 社會調查研究所에서 밝힌 「리더십」의 特色 6가지<sup>46)</sup>를 보면 ① 自己의 監督者로부터 지나친 간섭을 받지 않는다. ② 生産性を 지나치게 強調하지 않는다. ③ 方針, 目標 등의 決定에 從業員이 參與하도록 한다. ④ 從業員 本位로 한다. ⑤ 自己時間의 대부분을 監督을 爲해 바치고 生産성을 爲해 바치지 않는다. ⑥ 自己監督 役割에 自身을 갖는다 등이다.

이 研究에서 行한 2個의 調査에서는 指導者의 特性, 態度, 行動 등과 生産성을 살린 것으로서 結果를 要約하면<sup>47)</sup> <高生産率 集團의 監督者는> ① 上級者로부터 Close Supervision 이 아닌 Open Supervision을 받고 있다. ② 職務에 對하여 權威와 責任을 갖고있다. ③ 監督下에서의 消費時間은 低生産集團의 監督보다 많다. ④ 自己 部下에게 Open監督을 實施한다. ⑤ 産業中心이 아니고 從業員 中心이다. 등이며 이 結果는 民主的 「리더십」型이 더 높은 生産성을 올릴 수 있다는 것을 強調하고 있다.

<生産성이 낮은 集團의 監督者는> ① 自己 「리더십」의 役割을 잘 모르고 있다. ② 部下를 對하는 態度에 있어서 高生産率 集團의 監督者와는 反對로 접촉을 꺼려하고 있다. 動機 誘發에도 힘쓰지 않는다. 이러한 研究의 結果로 비추어 볼 때 發見되는 「리더십」의 原理는 첫째 「리더십」의 適用 및 監督에는 Open Supervision이 보다 더 근무만족을 줄 수 있다.<sup>48)</sup> 둘째 監督者는 從業員 中心(Employee-Centered)이어야 한다.<sup>49)</sup> 셋째 指導者 내지 監督者의 主된 關心이 되어야 할 焦點은 自己 部下들이 直面한 諸問題의 人間의 側面과 效率의인

<sup>45)</sup> Robert Sutermeister, People and Productivity, McGraw-Hillbook Co. Inc., (1964)

<sup>46)</sup> J.A. Brown, The Social Psychology of Industry Pelican, A 296 (Penguin) pp.81~82.

<sup>47)</sup> Viteles, Morless, Motivation and Morale in industry (Norton), pp.149~157. (1953)

<sup>48)</sup> 金東基 譯, 上揭書, p.18.

<sup>49)</sup> 金東基 譯, 上揭書, pp.33~34.



作業集團組織에 두어야 한다.<sup>50)</sup> ④ 目的設定과 적게 내리는 特別指示로 監督한다.<sup>51)</sup> ⑤ 協同精神을 昂揚하고 生産性を 높이기 爲해서는 集團刺戟(Group incentive system)이 効率의 이다.<sup>52)</sup> 이는 指導者의 行動原則을 말해주고 있으며 生産성이 높은 集團의 監督者는 作業에는 더 많이 參加하고 關心도 많이 가지면서 간섭은 오히려 적게 한다는 傾向을 말해주고 있다.

以上の 調査結論을 引用하면서 「리더쉽」의 바람직한 型을 간주려 보면 첫째 部下 個個人의 素質, 慾求, 性格面의 特性을 알고 둘째, 集團의 性格特性을 알아야겠다. 셋째, 場所와 時間에 따른 狀況(Situation)을 爲主로 하는 指導의 狀況을 把握해야겠다. 넷째, 肉體的, 精神的, 人間的, 機械的인 諸作業 特性을 理解해야 하겠다. 다섯째, 自己의 性格特性(Personality)을 알고 合理的이고 適切한 適應을 卽함으로써 理想的인 「리더쉽」을 追求할 수 있다는 것이다.

오늘날의 바람직한 「리더쉽」은 集團을 잘 調整하고 勤勞意慾을 높여주는 協同的 社會狀況을 造成하여 集團成員 個個人의 서로 다른 힘을 모두 參與하게 함으로서 目的 遂行을 爲한 強力한 힘으로 結合하는 것을 前提로 해야 한다.<sup>53)</sup>

## VI. 「리더쉽」의 機能

### 1. 概 說

集團의 目的을 成功 또는 失敗로 이끄는 第一의 要因은 階層別로 有能한 管理者가 있는가의 與否이다. 企業發展의 要素인 物的 資本力의 擴大도 重要하지만 그 物的 資本을 잘 統合하고 効率의으로 活用할 수 있는 管理方法 내지 技法의 所有 與否도 前者에 못지않게 重要視되어야 한다. 그런 뜻으로 H. P. Weber는 「經營管理도 하나의 重大한 資産으로 看做한다」<sup>54)</sup>라고 했다.

管理者의 機能에 對하여는 狀況과 所屬과 階層에 따라 區分說明되어야 할 것이다. P. H. Drucker는 그의 著書 「The Practice of Management」에서 밝힌 管理者의 機能의 對象을 ① 事業(business) ② 管理者(Manager) ③ 從業員(Worker)과 作業이라고 하였다. Thomas의 管理機能論을 보면 ① 準備, ② 視察, ③ 統制 등의 三要素로 區分했고<sup>55)</sup> Newman은 ① 計劃, ② 組織, ③ 指導, ④ 統制로 보았으며 Davis는 「運營能力의 機能」이라 했고 Sheldon은 「所定目的을 爲한 組織運營의 機能」이라 規定했다. L. Gulick은 管理機能으로서

<sup>50)</sup> R. Likert, *New Patterns of Management*, p.7. (1961)

<sup>51)</sup> R. Likert, *Ibid*, p.21.

<sup>52)</sup> 金東基 譯, 上揭書, p.32.

<sup>53)</sup> 金東基 譯, 上揭書, p.145.

<sup>54)</sup> 企業經營, 1968年 5月號, p.22.

<sup>55)</sup> 岡部史郎, 行政管理, p.85. (1965)

POSDCORB를 들기도 하고 Allen은 ① 計劃, ② 組織, ③ 調整, ④ 實踐, ⑤ 刺戟, ⑥ 統制 등으로 分析했다.

以上에서 보면 學者에 따라 管理機能의 定義가 다르지만 共通因子를 抽出한다면 管理機能이란 「技術的 過程(Technical process)으로서 活動性を 意味한다」고 말할 수 있다. 따라서 最高行政管理層의 機能 즉 行政責任者의 機能은 일의 種類, 性質, 內容, 組織上의 地位 및 「리더」와 그 集團이 처해 있는 環境條件 如何에 따라 統一的으로 說明하기는 그렇게 容易한 일이 아니다. 故로 여기서는 「리더」가 職務를 遂行해 나가는데 있어서 一般的으로 比較的 共通性이 있는 것으로 思考되는 「리더쉽」 機能을 살펴보기로 한다.

## 2. 組織目的 設定 및 意思決定 機能

「리더」가 遂行할 基本的 機能은 組織의 目標決定과 意味決定 즉 政策 또는 計劃을 樹立하고 目標達成을 爲한 手段과 方法에 對한 決定이다. 換言하면 政策 내지 方針의 樹立機能 意思決定機能, 計劃機能을 創設의 機能이라 하겠다.

### 1) 政策決定 機能

政策決定 내지 方針樹立은 어떤 時点を 基準으로 하여 볼 때 그것은 意思決定의 하나이며 計劃과도 밀접한 關聯을 갖고 있다. 그러므로 政策의 決定도 意思決定에 包含된다고 할 것이다. 主要決定 後에도 意思決定은 계속되며 그러한 政策의 實施에 있어서도 밀접한 關聯을 갖게 되지만 政策決定과 意思決定을 내리는 것은 「리더」의 가장 重要한 別個의 機能이다. 따라서 目標의 計劃化와 明確化는 政策의 設定에 屬하나 主要한 地位에 對한 人事配置는 意思決定에 屬한다.

計劃, 調整, 統制, 指揮는 一定한 段階에 이르렀을 때에 staff陣에 專擔시켜 代行할 수도 있지만 基本方針이나 意思決定은 最終的으로 管理責任者의 權威에 屬하는 事項인 까닭에 政策決定이나 意思決定은 中樞的인 機能이라고 아니할 수 없다.

### 2) 計劃樹立 機能

管理者인 「리더」는 해야할 일을 廣範하게 設定하고 具體的 方法을 見積劃定하여 그 業務의 目的을 達成토록 實踐方針과 計劃을 樹立하여야 한다. 따라서 計劃의 科學的인 樹立 如何는 業務全體의 成功을 左右하는 것이다. 그러므로 計劃樹立에는 첫째로 「무엇을 할 것인가」 즉 「重要視되는 業務가 무엇인가」 둘째로 「어떻게 그것을 遂行할 것인가」 즉 完遂하는 方法上의 問題가 前提되어 要望되는 結果를 達成하는데 必要하다고 確信하는 目的活動의 모든 心中構想과 公式化한 方法을 實際에 選定하는 最善의 方策을 樹立하여야 한다.

또한 計劃樹立의 內容은 ① 業務全體의 歷史的 發展을 充分히 考慮하여 非現實的인 것이 되지 않도록 또한 將來의 進路를 明確히 하고 ② 部下에게도 計劃樹立에 參加하도록 하여 自發的인 協力을 要請할 것이며 ③ 各 部門間의 相互關聯性을 考慮하여 調和를 具顯하도록 할 것 ④ 情勢의 變化에 應하여 修正이 可能하도록 할 것 ⑤ 計劃實施의 結果는 計數的으로

로 表示할 수 있을 것 ⑤ 計劃은 長期와 短期로 區分하되 長期的인 收益性과 生産性 등을 考慮하여야 할 것이다. 면밀한 計劃을 樹立하는 要素의 段階를 지적해 보면 다음과 같다. 즉 George B. Galloway는 企劃過程의 五段階로서 ① 目的의 設定 ② 事業의 蒐集 ③ 試案의 設定 ④ 政策決定 및 試案의 選擇 ⑤ 選擇한 試案의 細密한 執行 또는 運營計劃을 지적하고,<sup>56)</sup> George, R. Terry는 8段階로서 ① 問題의 明確化 ② 關係活動에 關한 完全한 情報의 獲得 ③ 情報의 分析과 分類 ④ 計劃前提의 設定 ⑤ 試案의 決定 ⑥ 計劃案의 選定 ⑦ 計劃案의 細密한 執行順序와 時間의 配列 ⑧ 計劃案의 實施結果에 對한 審査分析을 들고 있다.<sup>57)</sup>

### 3. 集團維持 機能

#### 1) 集團과 目標分析

「리더십」은 集團이 現在 當面하고 있는 問題나 課業을 처리하는 過程에 對한 洞察力과 分析能力은 물론 그러한 分析을 土臺로 하여 集團을 건전하게 유지하고 發展을 促進시킬 수 있는 力量을 必要로 한다. 또한 「리더」는 集團目標을 熟知하고 이러한 集團의 目的達成을 爲하여 集團成員들을 鼓舞하고 그들의 協力을 積極的 技術的으로 支援하여 指導하여야 한다.

#### 2) 集團構造의 確立

어떠한 集團을 막론하고 集團內部的 構造를 必要로 한다. 특히 行政組織體가 効率的으로 機能을 發揮하기 爲해서는 行政指導體制 成員相互間의 作用 集團活動 및 外部集團과의 關係 등에 關하여 對內的으로 體系가 確立되지 않으면 안된다. 그것은 行政指導者로서 그의 機能을 遂行할 수 있는 條件이기 때문에 集團內部的 構造를 確立하지 않고서는 行政上 混亂만 가져올 뿐 効率的인 「리더십」을 發揮할 수 없는 것이다.

#### 3) 集團의 凝集性を 強化하는 機能

凝集性이란 集團成員이 相互間에 끌고 잡아 당기는 力量을 意味한다. 즉 成員相互間에 그 感情을 集團의 共同目標 達成을 爲한 協同의 努力으로 指向할 수 있는 力量을 말한다. 따라서 成員 相互間의 凝集性이란 集團成員이 얼마나 友好的인가의 程度問題가 아니라 目標達成을 爲하여 어느정도 같이 일할 수 있느냐의 問題이다.

따라서 凝集性은 集團의 効率性を 測定하는 重要한 基準이 되는 것으로 指導性的의 適切性 如否는 그 凝集性を 높이기 爲한 그의 貢獻度에 依하여 判定되는 傾向이다. 그러므로 「리더」는 人情을 나누는 사람으로서 人間關係의 管理技術者이어야 한다. 즉 上下間에 理解를 같이 할 뿐만 아니라 部下職員을 適材適所에서 相互協助하도록 努力하며 好感을 가지고 相互間에 圓만한 人和를 造成하고 人間の으로 일에 對하여 흥미를 갖게 함으로써 部下로 하

<sup>56)</sup> George B. Galloway, Planning for America, pp.5~6. (1945)

<sup>57)</sup> George R. Terry, Principles of Management, pp.225~228. (1964)

여금 實力을 發揮할 機會를 갖게 한다. 또한 明朗한 職場雰圍氣 造成으로 成員間의 同質性 和 勤務로 부터의 만족스런 보람을 感知할 수 있는 새로운 科學的 管理技術을 習得하는데 全力을 傾注하지 않으면 안된다.

#### 4) 調整者로서의 機能

(1) 調整은 行政組織이나 管理에 있어서 根本的인 一要素가 되고 있다. 즉 組織에 있어서 調整은 共同目的을 遂行하는데 必要한 行動의 統一을 가져오도록 集團의 努力을 順序있게 配列하는 것이다. 管理機能으로서의 調整은 聯務遂行上의 諸部分과 人間關係를 相互關聯시켜 協力과 調和를 이루도록 引導하는 「리더」의 가장 重要한 任務이다.

L. A. Allen은 調整의 要素로서 다음과 같은 三項目을 들고 있다. 첫째로 均衡關係를 維持하지 않으면 안된다. 均衡이란 相互間에 平衡力을 이루는 것으로 이 平衡의 相互奉仕關係를 維持하지 못한다면 集團의 努力은 破綻을 가져오게 되는 것이다. 따라서 集團成員이 相互間에 協力로써 助成하는 方法은 「리더」로서 管理者는 調整하고 部下를 協助함으로써 集團目標은 效率의으로 達成할 수 있는 것이다. 둘째로 時間配列은 각기 節次와 活動이 다른 分野에 있어서 相對方의 努力을 增強하도록 결부시킴으로서 雙方이 交替함에 있어서도 간단없이 完全有用하게 配定하여 相互關係를 促進하는 것이다. 셋째로 統合性 또는 統一性의 維持를 들 수 있다. 이 統合性 또는 統一性은 目的業務를 效果的으로 遂行하기 爲하여 利害關係가 다르고 擔當業務가 다른 多樣한 關係를 一聯의으로 統合하는 努力이다. 調整에 있어서 機能의으로 分業化된 多樣한 關係를 統合하는 努力은 가장 困難한 「리더」의 任務中의 하나이다.

(2) 現代行政은 專門性과 複雜性으로 行政業務를 遂行하는데 있어서 超人的인 두뇌와 能力이 要請된다. 즉 「리더」로서의 管理者에게 活力 또는 새로운 空氣를 注入시켜 知的인 人格의 能力補強이 必要 不可缺한 것이다. 이것이 곧 Staff이다. 즉 行政目的을 遂行하기 爲하여 專門的 技術의인 面에서 系線을 助言, 勸告, 協議, 相談, 情報提供, 判斷, 計劃, 調査, 研究 등으로 重要한 影響力을 미치는 促進的인 Staff組織이 要請된다. 그러나 Staff의 專門的이고 促進的인 特殊性과 關聯하여 系線의 業務遂行에 있어서 反目이나 갈등이 종종 야기된다.

(3) 行政管理에 있어서 體制라는 非人間的인 側面만을 重視하고 個人이라는 人間的 側面을 등한히한 나머지 制度上의 人間關係가 人間社會 心理의 情理나 感情을 無視한 沒主觀的인 公式組織인데 反하여 行政組織內에서 어떤 動機나 原因 등에 依하여 人間關係를 要素로 하여 無形으로 이루어지는 個人心理의 感情에 依한 自生的 組織 즉 組織內에서 利害, 地緣, 同窓, 性別, 年齡, 宗教, 趣味, 事務의 類似性, 職員의 氣質 其他 社會的 面識 등으로 集團化된 潛在的이며 無形의 勢力의 組織인 非公式組織은 社會 어느 集團이나 潛在的으로 生動하고 있다.

이제 成員相互間의 心理的인 牽引(Attraction), 排斥(Repulsion) 그리고 그 結合의 強度

및 頻度, 그 方向性, 範圍등을 나타내는 集團構造는 多種多樣하지만 그 代表的인 類型은 다음과 같다. A型은 集團全體의 成員은 包含하고 있는 相互心理關係를 나타내는 網狀型, B型은 集團活動이 公式的 非公式的인 面에서 一致되고 있는 現狀을 나타내는 連鎖型, C型은 集團內에서 어느 個人이 고립되고 있는 現狀을 나타내는 孤立型, D型은 集團의 心理關係가 公式的 「리더」 또는 非公式的 「리더」인 한 個人을 둘러싸고 있는 現狀을 나타내는 人氣型등이 있다.

이와 같은 集團構成員의 慾求充足을 爲하여 存在하는 自生的 諸集團形態는 行政管理에 막중한 比重을 차지하고 있다. 이들 成員들이 管理層에 對하여 進전한 態度를 갖는다면 兩組織의 目標가 同行性을 기할 것이다. 反面에 自生的集團의 成員들의 態度가 管理層에 慾求不滿으로 발발하게 될 경우는 管理層과 職員間에 人間關係는 惡化되어 行政管理의 能率이 低下되고 나아가서는 組織全體가 互解될 우려마저 없지 않다. 따라서 現代의 管理者로서 「리더」는 自生的 集團의 目標를 公式的 組織의 目標로 끌어 올리기 爲하여 여러가지 人間關係的 管理技術 즉 利益, 目標, 方法 및 制度的 組織과 自生的 團集의 評價體系 등의 結合으로서 能率성과 作業滿足의 增大를 促進하는 「리더십」의 調整의 技術은 行政活氣 前進化의 根源이 되는 것이다.

#### 5) 賞罰施政者로서의 機能

管理者로서의 「리더」는 有能한 部下職員의 業績이나 功過에 對하여 客觀적이고 公正한 評價로서 表彰하고 昇進과 給料引上 休暇 등의 方法을 通하여 部下로 하여금 認定感, 所屬感, 機會感 등의 보람을 느끼게 하는 機能 이외에 怠慢하고 不誠實한 部下에게는 激勵, 說得, 教化에 힘쓰며 譴責, 轉出, 解雇 등의 措置를 取함으로써 集團의 規律를 確立하는 賞罰施政者로서의 機能을 갖는다.

#### 6) 組織의 安全을 維持하는 機能

「리더」는 計劃, 組織, 指揮, 調整, 統制 등의 機能으로 集團의 원활한 運營과 安全을 維持하며 集團의 目的에 適合하게 環境에 적응시키지 않으면 안된다. 왜냐하면 環境에 不適應한 나머지 集團의 目的에도 不適合할 뿐만 아니라 行政의 能率化를 기할 수 없기 때문이다. 여기서 「리더」의 交替가 要請된다.

### 4. 組織運營者로서의 機能

#### 1) 主導性 發揮者로서의 機能

「리더」는 組織體의 使命과 役割 및 對內外的인 要求와 構成員의 個人的 發展을 統合시키고 生産의이며 個人的으로 滿足할 수 있는 方法과 技術로서 人間의 能力과 힘의 效果的인 發揮을 志向하도록 하여야 한다. 또한 「리더십」은 思考, 感情, 習慣속에 政策의 價値前提를 具體化시켜 組織體를 統一성과 調和를 通한 組織體의 運營에 中心이 되어 主導性을 發

揮해야 한다. 따라서 職務遂行에 있어서 새로운 Idea 또는 業務를 構想하거나 새로운 管理技術 새로운 管理方法을 發見하는 등 모든 參加者의 創造的 協同的 自己生産的 目標의 實現을 이룰 수 있는 戰略의 世界에서 끊임없이 움직여야 한다. 또한 「리더」는 成員들의 自發的 協助를 極大化시키기 爲하여 組織構成單位가 受容하고 그 支持를 얻는데 努力할 뿐만 아니라 集團狀況에 敏感하고 次元을 熟知하여 組織體를 運營하는 主導性이냐 말로 가장 基本的인 機能의 하나이다.

### 2) 指導者로서의 機能

指導者가 方針을 決定하여 이를 遂行하도록 指示하고 命令하는 機能 즉 意思決定을 내리며 그것을 命令과 指示로 具體化하며 管理責任者로서의 「리더」가 業務執行을 指導하고 一定한 方向으로 引導하는 奉仕的 任務이다. 즉 「리더」가 方針을 決定하고 意思決定을 내린다는 것은 部下職員으로 하여금 方針에 복종하게 하고 意思決定에 順應하게 하는데 意義가 있으며 또한 窮極的 目的을 達成할 수 있는 것이다. 換言하면 「피라미드」型的 階層的 組織은 從的으로는 確立하고 橫的으로는 連絡系統을 確立하여 垂直的으로나 水平的으로나 上部 管理層의 方針과 意思決定이 철저히 具顯되도록 職務遂行의 體制와 系統을 樹立하는 機能이다. 그리고 管理層의 方針選定과 意思決定이 效果의으로 具顯되는 過程은 命令·指示 또는 指揮의 形式을 通하여 職務遂行에 반영되고 實現되는 것이다. 이것은 「리더」로서의 管理者의 管理技術이다.

J.D. Millet은 監督技術은 다음과 같이 列舉하고 있다. ① 한 實施單位에 의하여 業務를 開拓하기 前에 個人的인 計劃이 먼저 檢討되어 承認할 것 ② 業務標準을 規定할 것 ③ 遂行할 業務의 量은 豫算面에 制約할 것 ④ 部下職員의 就業要領을 確認할 것 ⑤ 業務의 遂行過程과 進展을 正確히 把握하도록 報告系統을 確立할 것 ⑥ 結果에 對하여 監査를 게을리 하지 말것.

### 3) 專門家로서의 機能

指導者는 組織 또는 集團의 主된 活動에 있어서 專門家로서 役割을 遂行하지 않으면 안된다. 「리더」는 自身の 職務에 對하여 그 集團의 構造는 물론 方法, 業務, 節次 등에도 精通한 專門家가 되지 않으면 안된다. 즉 複雜하고 廣範한 行政業務를 처리하는 「리더」는 知識面이나 技術面에 있어서 職業的 技術者로서 숙련된 專門家化 할 것이며 職務上 諸方法과 節次에 精通하여야 한다. 換言하면, ① 職業的 管理技術에 熟練되어야 하고, ② 日常業務를 처리하는 方法과 節次에 能熟하여야 하며, ③ 民衆의 輿論과 意思動向 등을 正確히 把握하여 判斷하고 ④ 自己職責의 特殊性에 비추어 要領있게 行動하며 社會行動樣式에 適應해야 하며, ⑤ 公共的 活動에 對한 認識과 扇形函數關係를 熟知하는 機能을 發揮해야 한다.

「리더」는 以上の 諸條件을 具備할 것이며 技術的 機能을 敎示함으로써 效率的인 運營을 기하여야 한다.

## 4) 統制者로서의 機能

計劃에 立脚하여 配定된 業務를 遂行하는데 必要한 矯正의 手段을 適用하여 어떻게 目標을 達成하고 어떻게 評價되고 있는가를 決定하는 過程을 統制라 한다. 즉 ① 業務遂行에 있어서 一定한 方向을 提示하며 ② 多様な 努力의 適切한 調整으로 内部關係에 明確히 維持하도록 指導監督하며, ③ 管理의 要素가 效果的으로 有用되도록 重要한 機能의 活動을 계속하는 「리더」로서의 管理者 機能을 意味한다.

統制機能의 要素를 보면 다음과 같다. ① 標準의 實行: 管理者가 設定한 標準에 到達하도록 權威를 發動하여 目標한 業務를 遂行하는 機能을 말한다. 標準의 設定이란 目標, 方針, 豫定表, 節次 및 豫算 등을 고려하여 基準을 設定하는 것이다. ② 業務의 測量; 職務의 基準을 設定하고 그 過程에 있어서 作業量을 測定함으로써 勤勉과 怠慢을 判定하는 것이다. ③ 結果의 鮮明: 作業의 結果를 正確하게 遂行하고 또한 標準에 到達하고 있는가를 評價하여 部分的인 面과 全體의인 面을 究明 檢討하며, ④ 矯正의 行爲: 計劃이나 方針에 어긋난 就業 또는 缺陷, 過誤 등의 有無를 檢討하여 그것을 發見하는 경우에는 標準에 合致하도록 矯正하고 是正策을 提示하는 諸行爲의 機能이다.

E. N. Gladden은 對內的 行政의 活動의 規制로서 ① 政策規定 또는 策定, ② Staff統制 ③ 業務統制 ④ 設備擴充이 必要하다고 지적하고 對外的 規制活動으로서는 ㉠ 委任立法 ㉡ 權威 또는 權限 ㉢ 登記 및 認可 ㉣ 檢査 및 監査 ㉤ 行政의 裁決 ㉥ 公共關係 ㉦ 經濟 및 財政統制 등을 지적하고 있다. 요컨대 指導者의 統制機能은 政策, 計劃, 標準, 經濟性이 效果的으로 遂行하기 爲한 重要한 管理用具의 一面으로서 一聯의 管理技術이다.

## 5) Communication 促進者로서의 機能

「리더」는 組織內에 Communication의 適切한 體制를 確立하여 最下末端에 이르기까지 迅速하고 正確한 意思疏通을 促進하여야 한다. 왜냐하면 構成員 相互間에 集團의 目標과 指向할 方向을 熟知하지 못하면 積極的인 協助를 바랄 수 없을 뿐만 아니라 불가피한 社會變化의 底流에 Dynamic하고 敏感하게 對處適應하려는 管理의 目的을 成就할 수 없기 때문이다.

## 6) 組織構成員을 誘發하는 機能

人員과 擔當部門의 業務에 能率向上과 生産性의 向上을 爲하여 科學的 管理方法을 適用하여 集團構成員과 友好的인 人間關係를 造成하여 自發的으로 協力하게 集團을 統合하고 指揮하여 成員相互間, 成員과 「리더」間에 서로 信賴함으로써 目標達成에 애착을 가지고 成員들의 技術과 能力을 全面的으로 動員할 수 있는 協力の 極大化 方向으로 끌고 앞으로 나아가는 것은 「리더십」의 基本的인 生命이나 政府의 機能이 肥大하여지고 專門的이고 技術的인 처리가 要求됨에 따라서 公務員으로 하여금 特定部門의 業務에 適應하도록 計劃的으로 教育을 實施하고 能率化를 爲한 訓練이 要求된다.

能率을 要求하는 行政管理에 있어서는 方法이나 計劃이 不正確한 것이 發見되거나 새로

이 考察되거나 하면 從來의 것을 改善하고 새로운 對象이 出現하면 이에 充分한 施策을 請求하여야 하고 意識의이고 合理的인 行動으로 方法이 選擇되어야 한다. 特히 實績主義가 公務員制度에 採擇됨에 따라 部下職員의 任務處理에 對한 就業成績을 評價하게 되었다. 그 部下의 能力에 適合한 職責인가? 素質에 適合한가? 熱意를 가지고 일하는가? 怠慢하지 않는가? 등등의 方法으로 公平하게 科學的 方法에 立脚하여 人事評定을 하여야 한다. 效率的인 人事管理如何는 行政의 成敗를 左右하는 根本的인 要因이 되는 것이다.

部下職員의 근무의욕을 昂揚하는 수단으로서 ① 人間이 움직이는데 物質的인 誘引이 必要하므로 充分한 生活保障을 講究할 것 ② 누구나 名聲이나 名譽를 고려함으로써 身分에 適應한 名譽를 줄 것 ③ 集團成員은 自己就業의 일손씨를 자랑하려 하므로 그 氣分을 잘 살려야 할 것 ④ 組織體內的 社會的 關係에 있어서 個人的 地位, 慰安, 滿足을 充足하도록 할 것 ⑤ 社會的으로 重視하는 일에 參加하는 感情을 살리도록 할 것 등을 들고 있다.

## 5. 集團示範者로서의 機能

### 1) 模範者로서의 機能

「리더」는 成員이 重要하다고 생각하는 問題解決을 모색하는데 스스로 시범을 보일 것이며 集團 規範의 준수에 示範을 보이고 또한 成員들이 이에 따르도록 誘引하여야 한다. 따라서 行政業務遂行에 있어서 「리더」는 모든 面에서 成員을 爲해서 미는 사람이 아니라 앞에서 示範的으로 끌고가는 끄는 사람이다.

### 2) 理念家로서의 機能

「리더」는 自己의 理念을 構成員들에게 提示하여 그들의 受容에 의한 支持를 과감하게 實踐함으로써 集團의 信念의 源泉으로서의 役割을 한다.

### 3) 犧牲者로서의 機能

「리더」는 行政施策을 원활하게 具顯하여야 한다. 따라서 職務의 範圍內에서 직접 또는 間接으로 처리하는 모든 成敗에 對하여 責任을 져야 한다. 行政內部事項이 合理的으로 運營되고 있는가? 部下職員의 管理는 全體目的에 適合한가 등을 관찰하여 不良한 점은 改善하고 良好한 점은 育成하도록 하는 諸般責任을 가지고 成果의 如何에 따라서 그의 實績이 評價되는 것이다. 특히 管理目標에 失敗한 경우 「리더」는 國民 또는 他集團으로 부더 비난과 공격의 目標이 됨으로 自己가 지닌 知的 技術的 手段能力을 총 동원하여 職務를 遂行하지 않을 수 없다. 그러므로 現代行政의 能率化와 經濟性의 要求에 對한 責任있는 行政이란 重要한 意義가 있다.

## 6. 組織代表者로서의 機能

「리더」는 組織內에서 運營者이며 對外的으로는 그 組織體를 代表하는 機能을 擔當한다. 따라서 行政指導者는 國民的인 特性 一般目標 市民的 抱負 그리고 愛國心을 國民의 마음속



에 간직할 수 있게 하는 多様な 象徴儀禮에 있어서 國民을 公式적으로 代表하고 國民을 대 신하게 된다.

이와 같이 「리더」가 廣範한 職務를 遂行하는 機能에 對하여 다음과 같은 方法으로 評價 하는 경향이다. 첫째로 日常의 常規의인 業務를 遂行해가는 「리더」는 不可하다. 이와 같 은 業務는 될수 있는 한 部下職員에 委任하여 遂行하는 것이 適切하다. 둘째로 規則의인 業務를 遂行해가는 「리더」는 可하나 이러한 業務는 部下職員에게 委任하는 基準을 세워 効 率的으로 執行하도록 할 것이며 셋째로 特別한 業務를 원활하게 遂行할 수 있는 「리더」는 良인 것이다. 이러한 業務는 언제든지 기다리고 또 찾아서 遂行하지 않으면 안된다. 넷째 로 創造的인 業務를 遂行할 수 있는 「리더」는 優에 該當하는 것이다. 「리더」는 이와 같은 業務를 적극적으로 찾아서 遂行하지 않으면 안된다.

이상과 같이 「리더」는 自己職務中에서 가장 핵심적인 重要的 部門인 創造的 業務에 열중 할 수 있도록 적절한 分量의 일을 部下職員에게 委任하여 執行하도록 하고 時間的 여유를 가짐으로써 組織體의 전반적인 運營上의 諸問題를 改善하고 効率的으로 執行하는데 最善을 다해야 한다. 이것은 ① 部下層의 參與를 許諾하는 民主行政의 強調 ② 行政신속화의 必要性 ③ 下部層의 有能한 力量을 發見育成하기 爲한 必要性 ④ 행정절차의 간소화 ⑤ 下部 層이 行政運營上의 關係적인 面에 숙련되어 있으면 行政責任者 交替의 影響을 심하게 받지 않고 동의없이 行政活動을 계속함으로써 行政管理의 効率化를 기할 수도 있는 것이다.

## VII. 「리더쉽」과 人間關係

管理의 効率性을 評價함에 있어서 職務中心의 管理者는 低水準의 生産性을 가져오는데 반하여 從業員 中心의 管理者는 모든 關心의 焦點을 部下들의 直面한 諸般問題의 人間的 側面과 高度의 作業目標를 가진 効率的 集團으로 이끌려고 努力함으로써 높은 生産性을 가 져왔다. 이 事實은 管理者 自身만이 集團効率을 決定하는 要因이 되는 것 보다는 그가 거 느리는 從業員에 依해서도 다르게 된다는 점이다.

事實 資本主義의 發展과 더불어 勞動者의 機械化와 自動화가 촉진되면 될수록 勞動者의 勞動意慾은 저하 되었다. 여기서 産業의 合理化가 要請되었으며 이에 호응하여 F.W. Taylor의 科學的 管理法이 提唱되었다. 즉 그는 보다 많은 賃金을 얻고자 하는 勞動者의 慾求를 前提로 하며 그들은 일하기 爲한 作業環境下에서 無用한 힘의 浪費를 덜어줄 方法 을 생각하였다.

그리하여 機械를 하나 하나의 部分으로 分解하여 그 정밀도나 능력을 살피는 것처럼 여 러가지 檢査方法을 使用하여 人間的 能力을 測定하려 했고 또 作業能率을 左右한다고 생각 하는 諸條件을 分析說明하여 최적의 조건을 찾으려 했다.

그러나 이러한 科學的 管理法은 人間의 作業을 個人的 要素動作의 集合으로 생각하여 人間의 作業意慾도 刺戟, 反應의 단순한 機械的 結合으로 보아 人間の 要素로 無視하는 것이 라 하여 勞働者側의 많은 反感을 사게 되었다. 이러한 결함을 지적하고 傳統的 管理方法을 止揚하는 觀點과 方法을 提示하는 실마리가 된 것이 E. Mayo 등에 依해서 行해진 Hawthorne 工場實驗이었다.

E. Mayo는 종래 F.W. Taylor의 管理法은 너무나 技術的 機能에 支配된 나머지 社會的 機能의 喪失이 동반되였기 때문에 人間の 協同體系가 喪失되었다고 주장하고 Western Electric Co.의 要請으로 The Hawthorne工場을 研究對象으로 하여 五年(1927~1931)餘에 걸쳐 經營에 있어서 生産能率에 影響을 미치는 人間の 要素의 重要性을 強調한 나머지 人間中心的 思考로 人間關係의 管理에 關하여 實驗的 研究를 한 結果 能率이 저하되었다고 생각되는 不良條件下에서도 作業能率은 저하되지않고 오히려 높은 수준의 能率을 유지하는 事實에 부딪혔다. 즉 ① 職場의 作業은 集團活動이다. ② 勞働者의 勤勞意慾이나 生産性을 左右하는 것은 物的인 作業條件보다도 社會的 認定, 安定, 所屬意識과 같은 心理的 社會的 慾求이다. ③ 勞働者의 公式的 地位뿐만 아니라 職場內에서 自然發生的으로 생기는 非公式的인 集團內에서의 地位 등의 社會的 地位가 不安定하면 勞働者들은 不平이나 不滿을 가지게 된다. ④ 制度나 法則에 따라 公式的으로 形成된 集團보다도 非公式的인 集團이 個個 勞働者의 작업상의 관습이나 態度에 決定的인 統制力을 가지게 된다. ⑤ 集團의 協力を 얻으면 集團內의 凝集力이 높아지고 變化適應이 심한 社會的 對立을 피할 수 있다.

要約하면 從業員의 行動이나 士氣는 因果的 科學的 原價의 倫理(Logic of cost)나 各 成員의 協同的 努力으로 評價되는 價值體系인 能率의 論理에 의해서 支配된다는 것을 發見하였다. 換言하면 人間行爲는 經濟的 動機에 의해서 만이 아니라 오히려 非經濟的 誘引 즉 認定感, 機會感, 所屬感, 安定感 등과 같은 社會的 心理的 慾求에 左右된다는 것을 發見하였다.

一般的으로 人間은 여러가지 慾求를 가지고 있다. 慾求에는 衣, 食, 住를 비롯하여 普遍的인 第一次的 또는 生理的 慾求와 사람이 성숙함으로써 일어나는 愛情, 自尊心, 名譽心 등의 第二次的 欲求인 社會心理的인 慾求가 있다. 集團成員인 個人이 이러한 慾求를 充足치 못할 경우에는 心理的인 不滿狀態에 빠져 士氣가 沮喪되어 集團內의 活動에 不適合하게 된다. 그러므로 管理者로서의 「리더」는 集團成員의 慾求가 무엇을 해주기를 바라고 있는가? 어떻게 待遇하기를 원하는가? 또 무엇이 「리더」를 尊重하게 하거나 하지 않게 하고 있는가? 등에 關心을 가져야 한다.

따라서 社會的 慾求는 人間本來의 衝動的인 原動力이 되는 社會的 動機에 기인한다. 이 動機를 刺戟함은 職員의 勤務意慾과 士氣를 昂揚하는 要素가 되는 것이다.

G. R. Terry는 이 要素를 ① 職員을 人間으로서 取扱하여 發展의 機會를 줄 것 ② 職務에 對한 安全性을 줄 것 ③ 職員 各者를 한 人格으로 認定할 것 ④ 職務에 對한 利益과 興

味를 調和할 것 ⑤ 合理的인 時間配定과 報酬適正 ⑥ 集團成員으로서 受容하고 무엇인가 達成하고자 하는 慾望과 貢獻하려는 意慾을 活用할 것 ⑦ 効率의인 指導力과 自身の 價値를 認定할 것 ⑧ 愉快한 就業條件과 環境 등을 들고 있다.

조금 더 具體的으로 말하면 ① 職場에 職場制를 認定하고 各 職場을 中心으로 하여 人格의 接觸으로 協力單位를 結成하는 個人接觸制를 採擇할 것 ② 職員들의 意慾調査 혹은 態度調査를 定期的으로 實施하여 그들간의 協力和 調整을 할 것 ③ 人事相談所를 設置하여 職員의 苦情이나 煩悶 등에 隔意없이 相議하여 解決에 努力 할 것 ④ 提案制度를 마련하여 職員의 建設의인 意見이나 새로운 Idea를 受容하는데 힘을 것 ⑤ 冠婚喪祭에 對한 共의扶助, 住宅衛生, 食生活 등에 이르기 까지 職員 厚生福祉制度의 樹立에 힘을 것 등이다.

다음으로 職務滿足과 職務遂行間의 積極的인 關係를 보다 合理的으로 分析함으로써 管理上의 效果를 增大하는데 貢獻한 F. Herzberg의 3年(1957~1959)에 걸쳐 實證的인 研究를 한 結果에 依하면 ① 職務滿足을 發生시키는 要因으로서 成就에 對한 認識, 進歩, 成長 등을 들고 ② 職務不滿足을 發生시키는 要因으로 方針 및 管理 監督者와의 關係, 作業條件, 報酬, 同僚와의 關係, 個人生活, 部下와의 關係, 身分, 安全 등을 提示하였다. 즉 職務滿足 혹은 職務의 內生的 側面과 全體的 職務滿足間에는 積極적인 關係가 있으며 또한 職務不滿足 또는 職務의 外生的 側面과 全面的 職務와 滿足間에는 否定的 關係가 있다고 한다.

集團業務의 効率性を 確保하기 爲해서는 무엇보다도 集團의 士氣를 昂揚시켜야 한다. 士氣란 대체로 成員이 集團의 目標에 對하여 積極的인 意義를 느끼고 그 構成의 可能性을 期待하여 集團活動에 協力하는 狀態라 할 수 있다.

士氣의 構成要因으로서는 ① 作業集團에의 歸속 즉 自己職場 group속에서 勞動者가 行하는 役割의 實現에 對하여 갖는 愛着의 感情과 滿足度 ② 自己課業의 滿足 즉 그가 從事하는 勞動內容을 形成하고 있는 諸課業의 遂行을 通하여 얻는 만족의 程度 ③ 集團體에의 集團施策과 勞動者의 慾求와의 一致로서 集團體에로의 所屬意識의 強度 ④ 經濟的 滿足 및 課業이 주는 地位에서의 滿足 즉 現在 및 將來의 報酬 그리고 職場에서의 地位에 對하여 갖는 滿足度 등으로 볼 수 있다.

그러면 어떻게 하면 士氣를 昂揚시킬 수 있는가? 그것은 ① 相互牽引하는 成員間의 集團配置 ② 빈번한 集團活動을 通한 相互作用의 活潑化 ③ 어떤 成員이나 「리더」에 依한 技術的인 對策이나 措置 ④ 外部에서의 어떤 刺戟的인 힘에 依한 集團凝集力의 結果 등의 手段에 依한다.

여하튼 職場士氣는 事務 또는 事務環境에 關한 個人과 集團雙方의 內的인 所有物이다. 높은 士氣는 成員個人이 自身을 實現 成就하고 奉仕를 通한 自尊心으로 부터 유래하는 崇高하고 道義的인 心理的인 滿足으로 協力하게 하는 動因이다. 그러므로 効率的인 「리더쉽」은 職員에게 많은 士氣를 주는 影響力이다. 왜냐하면 賢明하고 有能한 「리더쉽」은 그의 人格과 感化로써 部下에게는 헤아릴 수 없는 價値의 힘을 불러 일으키기 때문이다.

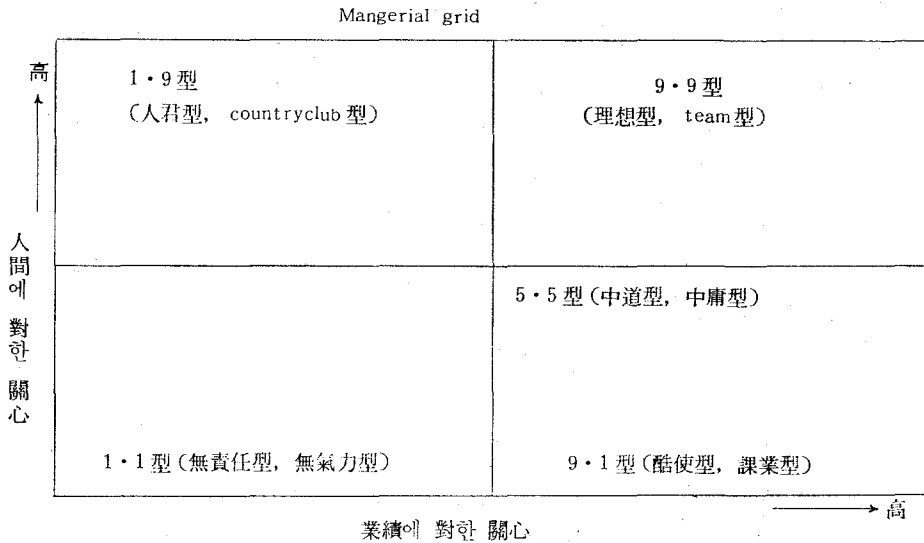
요컨대 人間關係란 生産性的 增大를 目的으로 하는 組織에 關係있는 人間이 集團成員으로서 協同하도록 그들의 經濟的 社會的 心理的 慾求의 最大限 滿足을 시켜주면서 그들을 職場의 全體的 狀況속에서 종합시키는 作用으로서 管理 手段을 意味한다. 職場士氣나 職務 滿足은 人間으로서 職員을 幸福하게 할 수 있는 技術로서 하나의 接近方法이다.

이와 같은 人間關係의 管理要素를 適用함으로써 行政局에서도 行政의 能率化와 人心의 暢達 그리고 職員들의 勤務意慾을 昂揚케 하는 行政管理에 지대한 成果를 기약할 수 있는 것으로 思料된다. 즉 管理의 業績도 올리고 人間도 만족시키는 管理技術을 重視하는 「리더」야 말로 人間關係의 管理技術을 活用할 줄 아는 이상적인 「리더쉽」이라 하겠다. 특히 우리나라에 있어서 前近代의인 管理要素를 一掃하고 近代의 人間關係의 管理技術의 導入, 發見, 適用은 行政 近代化의 重要한 要因이라 하겠다.

끝으로 「리더」로서의 管理能力 開發問題를 言及하기로 한다. 管理는 組織機構속에서 이루어지는 行爲이기 때문에 管理者로서의 「리더」는 業績中心의 方法과 人間中心의 方法을 同時에 發揮하려면 어떻게 할 것인가? R. R. Blake와 J. B. Mourtoun에 依하면 管理上의 諸問題를 하나의 틀에 넣어 自己의 行態를 發見하고 分析하여 受容을 試圖하는 「리더」의 能力開發은 行政管理의 生命을 左右한다고 한다.

組織의 共通要素로서 目的, 人間階層이 相互 어떠한 關聯을 가지고 있는가를 基礎로 「리더」의 行態를 觀察하면 첫째로 目的은 「리더」가 目的達成을 얼마 만큼 重視하는가의 程度로서 나타나는 業績에 對한 關心이다. 즉 方針 決定의 質, 研究開發의 成果 節次의 改善 등의 獨創的 Idea의 量, Staff部門에 依한 系線에의 奉仕의 質과 方法 作業能率의 測定結果, 實際生産量 등으로 關心의 程度가 나타난다. 둘째로 組織속에서 實際로 業績을 올리고 있는 人間에 對한 關心이다. 즉 부여된 業務遂行을 爲해서 各者が 어느정도 열중하는가의 程度에 對한 關心, 部下職員의 服從에 依하는 것보다 信賴에 依한 責任感 自己自身の 襟度의 保持 또는 個人의 價値, 良好한 作業條件의 確立과 維持, 公正한 給與制度, 同僚間의 社會的인 關係와 友情 등으로 關心의 程度가 나타난다. 셋째로 階層은 上司로서의 側面인 데 關心이란 分量의인 程度를 意味하는 것이 아니고 部下職員을 指揮監督하는 上司側에서의 關心의 程度로 理解된다.

다음 圖表는 業績에 對한 關心과 人間에 對한 關心과의 相互作用을 나타낸 關係圖이다.



圖表에서 橫軸은 業績에 對한 關心을 그리고 從軸은 人間에 對한 關心을 表示한 것이다. 각기 1에서 9까지의 程度를 1은 關心度가 最低, 9는 最高임을 나타낸다.

最下端은 1.1型인데 無責任型이라고도 하며 業務關心 1과 人間關心 1이 結合되는 行態類型이다. 즉 모두 關心이 낮으므로 業績과 人間과의 矛盾은 거의 느끼지 않으며 無關心하다. 1.1型은 日常的 routine 業務를 遂行하는데 많으며 部下職員을 管理하는 것 보다 部下 속에 들어가 있다고 할 수 있다.

다음은 9.1型인데 權力型이라고도 하며 業績에 對한 高度의 關心 9와 人間에 對한 낮은 關心 1이 交叉하는 位置에 있는 것이다. 이型的 「리더」는 業績만을 強調함으로써 人間の 個人的 慾求가 喪失되고 慾求를 充足하려면 業績이 저하된다고 생각한다. 그러므로 9.1型的 「리더」는 苛酷한 上司이며 自己도 苛酷하게 일하고 部下도 苛酷하게 부린다. 즉 그의 關心과 行態의 中核을 차지하고 있는 것은 業績 뿐이다. 人間에 對한 關心도가 낮기 때문에 葛藤, 創造力 등은 無關心하나 部下職員의 最大의 生産效果를 爲해서는 人間을 經濟化하기 보다도 業務의 組織化에 많은 努力을 쏟는다.

5.5型은 中庸型이라고도 하며 業績·人間中心의 中間에 位置하는 型으로 組織의 業績目標과 人間の 慾求가 一致하지 않는다고 본다. 이는 業務中心도 人間中心도 아니고 1.1型和 같이 도피型도 아니며 均衡 즉 妥協過程을 거쳐 適當主義로 解決하려고 한다.

1.9型은 人君型이라고 하며 낮은 業績關心과 높은 人間關心이 交叉되는 곳이다. 1.9型은 9.1型和 같이 業績을 올리려고 要求는 部下의 個人的 慾求와 一致하지 않는다고 생각한다. 즉 部下인 人間の 態도와 感情이 重要視된다. 部下는 貴重하다는 생각에 따라 部下의 個人的 社會的 또는 福祉의 慾求를 充足시키도록 條件을 具備시켜주게 된다.

9.9型은 理想的인 型인데 業績에 對한 關心과 人間에 對한 關心이 각각 最高이다. 이 型

은 前述한 네가지 型과는 달라서 業績이라는 組織目的과 人間의 欲求間에 전혀 갈등이 없다고 본다. 따라서 義務의 條件과 方策을 決定하는데 部下職員을 參加시켜 그 Idea를 活用함으로써 人間과 業績을 效果的으로 統合할 수 있다고 생각된다. 그리하여 이 型은 協助의인 team work을 通하여 獨創性和 높은 生産性和 morale昂揚 등을 統合하는 條件을 達成할 수 있는 것이다.

各 基本型이 2個以上이 同時에 또는 順次로 使用되는 複雜型 또는 混合型이 있다. 이 混合型은 人間과 業績과의 問題가 있는 것을 認定하고 자기 다른 方法으로 그 問題를 處理하려 한다. 그러나 混合型은 어떻게 하면 人間과 業績의 統合이 效果的으로 達成할 수 있는가의 基本的 問題를 歪曲하게 된다. 이러한 方法으로는 問題의 根源에 있는 原因을 把握하기도 困難하고 處理하기도 困難하다.

以上과 같이 他人과 같이 일을 하거나 他人을 使用하여 일을 처리할 경우에 自己自身을 如何히 처신하면 좋은가를 理解할 수만 있다면 個人的 管理能力은 반드시 向上된다. 그런데 個人的 管理能力 向上에 依한 組織改善만으로는 限界點이 있으니 組織이 最大限의 業績을 가져오기 爲해서는 個人과 team work의 研究 以上の 教育的 措置가 必要하다. 이것이 組織發展의 業務이다. 이것은 業績의 達成과 人間의 欲求가 가장 잘 統合되는 管理型的 「리더」를 接近시키는 것이다.

이렇게 보면 組織全體를 高度로 發展시키고 活潑히 움직이도록 하기 爲해서는 9.9型의 方法을 取하여 教育 訓練方法의 運用이 効率的이라 생각된다.

Blacke와 Mourtton에 依하면 組織目標에 따라 建전한 人間의 相互關係의 改善를 通하여 長期的 努力으로 業績을 達成하려면 무엇보다도 組織內의 「리더」로서의 管理者를 育成하여야 한다.

第一段階로는 組織構成員이 人間과 業績과의 相互關係에 對하여 Seminar에서 集中的으로 研究하고 第二段階로는 業績과 人間의 相互關係를 妨害하는 것은 무엇인가를 把握하여 어떻게 하면 改善할 수 있는가를 理解하게 한다. 第三段階로는 意思疏通, 統制, 意思決定 등 業績에 關한 問題는 作業 team의 上下와 橫的 境界線을 초월한 形態로 나타나므로 業務를 效果的으로 遂行하기 爲하여 個人同志의 協力和 같이 Group間의 協力的 連結關係로 절대 必要하다는 것을 認識시킨다. 第四段階로는 組織發展을 妨害하는 未解決의 問題를 추구하고 解決策을 樹立한다. 第五段階로는 前段階까지 定義되고 改善되는 解決과 問題를 檢討하기 爲한 手段으로서 Task force나 特定人에게 特別任務를 賦與하고 通常의 管理手段으로서 效果的으로 解決하지 못하는 問題를 研究시키는 새로운 教育訓練이 採擇된다. 第六段階로서는 前段階까지 이루어진 變革을 安定化하는 最終段階이다. 요컨대 組織속의 諸問題는 直接的 監督이나 人間 한 사람을 對象으로 한 「리더」로서의 管理者 教育만으로 注意를 돌리는 教育方法으로 監督을 補強해 주면 組織全體의 風土는 더욱 높은 業務效果를 가져올 수 있다.

行政發展은 「리더」에 左右된다. 따라서 「리더」의 管理能力 開發에는 理論이나 技術面만이 아니고 管理行態를 分析하여 行態面에서 教育發展시키는 것도 重要視된다.

### VIII. 行政管理와 「리더쉽」

自由主義 本來의 理念은 國家는 必要惡(necessary evil)이며 國家의 干섭은 가능한 限 排除하고 政治的으로나 經濟的으로 극단적인 自由放任主義를 取하였다. 그러나 美國의 T. Jefferson大統領(1829~1837) 在職의 安價한 政府 즉 「最少의 行政이 最良의 政府(Government is best when government least)」라는 단순한 社會秩序 維持의 思潮로 부터 質的으로 複雜 多樣化하고 量的으로 擴大되어 政府의 諸設計의 立案 내지 實踐者로서 적극적이고 능동적으로 活動하는 「最大의 奉仕가 最善의 政府(Government is best when government service)」라는 思潮로 그 評價基準이 變質되었다. 특히 現代科學이 多樣하게 發展되어 高度의 分業化와 複雜化, 그리고 機械化 되어가는 時代的 要請에 따라 現代國家는 그 機能面에서 國民에게 奉仕하기 위하여 가능한 領域은 擴大一路에 처하게 된다. 즉 行政業務의 質量的인 팽창의 行政國家 또는 福祉國家, 奉仕國家, 職能國家(administrative state or service)의 出現을 불가피하게 하였다.

이와 같은 現代行政이 대규모적으로 組織되고 많은 財政과 수 많은 公務員에 依하여 運營됨에 따라 一定한 管理原則없이는 科學的인 行政을 遂行할 수 없게 되었다. 現代를 管理의 時代라고 말하는 것은 管理의 重要性을 強調한 것이다. 따라서 오늘날 管理는 行政過程의 中樞의 部分을 이루고 있음은 否認할 수 없다.

行政管理는 두개의 뜻을 지니고 있는 바 하나는 行政과 政治를 엄격히 區分하고 行政을 政治的으로 中立의 非權力的인 現상으로 파악하고 目的에서 分離한 獨立의 技術的 過程으로서의 手段的 概念의 行政管理이고 다른 하나는 行政目的을 形成하는 政治와 行政은 有機的 關聯을 갖는 目的的 機能的 概念으로서의 行政管理가 그것이다.

一般的인 意味로 行政管理라 함은 前者를 지칭하게 된다. 그러나 管理는 國家 기타 대규모 團體活動에 共通的으로 實現되고 있는 對象으로서 그 本質은 人間이 人間을 爲하여 人間에 依해서 이루어지는 技術的 產物임을 되새길 때 人格의 存在의 行爲가 如何한 對象에 指向되고 있느냐에 따라 理解되지 않으면 안된다. 그뿐만 아니라 管理는 民主主義와 能率을 그 指導理念으로 하고 있다. 그러나 目的으로서의 民主主義가 能率보다 우선되어야 한다. 그 이유는 民主主義는 目的價値이고 能率은 手段價値이기 때문이다. 따라서 現代管理는 소극적으로 불필요한 것을 排除하고 적극적으로는 可能的 限 現代社會가 必要로 하는 行政的 需要를 充足해 나가기 爲한 科學的 行政管理가 무엇보다도 要請된다.

다시 말하면 高度의 行政機能을 發揮하는 科學的 行政管理는 單位時間에 最少의 人力과 費用으로 最大의 能率과 成果를 가져오도록 合理的인 行政運營을 구현하는데 있다.

한편 우리가 行政管理을 수단적 개념으로 理解한다 하더라도 目的達成의 技術로서의 能率은 모든 가치에 奉仕하는 手段이며 價值中立의이라 할 수 있지만 실제로 있어서 行政의 目的과 內容을 부여하는 것은 政治領域으로서의 價值決斷過程이다.

그러므로 從來의 價值中立의인 技術體系로만 파악하던 行政은 價值關係的이며 兩者는 不可分한 關係에 있음을 알 수 있다.

따라서 現代行政國家는 社會公共福祉를 行政理念으로 하고 있다. 이러한 行政理念을 社會現實에 媒介하는 通路의 役割을 遂行하는 現代管理는 技術的인 면과 價值的인 兩面性을 갖지 않을 수 없었다. 그러므로 技術이 權力에 媒介됨으로써 目的達成의 手段으로 되고 組織體의 意思決斷에 이바지하게 되지만 이들은 人間的인 要因에 근거하고 있다. 즉 技術과 權力이 綜合되는 계기는 「리더쉽」에 의하여 마련되어 진다. 따라서 行政에는 體制(system)라는 非人間的 側面과 個性(Personality)이라는 人間的 側面이 있어 이 兩者를 綜合하고 調和하는 人間的 要因이 「리더쉽」問題 바로 그것이다.

「리더쉽」이야말로 行政管理의 生命을 支配하는 Dynamic한 存在이다.<sup>58)</sup> 왜냐하면 「리더쉽」은 管理者로서 行動할 뿐만 아니라 많은 部下職員의 職務遂行을 指導하고 監督하고 綜合함으로써 管理의 目標을 效果的으로 達成하는 中樞的 人物이기 때문이다.

「리더」는 實際에 있어서 어떻게 하면 最善의 方法(one best way)으로 部下職員을 生産的으로 이끌어서 最大의 成果를 가져오도록 할 수 있느냐가 問題된다. 만일 「리더」가 人間에 關한 關心보다도 業務側面만을 重視하여 管理하면 된다는 思考方式을 갖는다면 이것은 위험한 일이 아닐 수 없다. 왜냐하면 모든 組織과 業務는 人間에 依하여 運營되고 執行되기 때문에 「리더」로서의 管理者는 광범한 識見과 예지에 찬 聰明, 最高의 才能과 美德, 犧牲의 헌신으로 部下職員을 促進하고 先導해서 意思疏通을 원활히 하여 業務遂行의 效果的인 成果를 가져오도록 힘을 다해야 하기 때문이다.

그러므로 훌륭한 管理를 爲해서는 組織構成員間的 複雜한 人間關係를 예민하게 洞察, 分析, 檢討해서 잘 이끌어 갈 수 있는 能力을 啓發育成하는 것이 急先務로써 要請된다. 이와 같은 「리더」의 能力 啓發은 教育訓練에 依해서 충분히 習得possible한 것이지만 이것은 行政의 效率的인 運營의 成敗를 左右하는 關鍵이라 아니할 수 없다.

## IX. 結 論

以上과 같이 「리더」의 指導와 集團成員들의 協助와 追從을 背景으로 해서 地位, 能力, 狀態 또는 機能을 포함하는 個人과 集團을 움직여 나가는 促進的이고 綜合的인 指導機能을 本質로 하는 「리더쉽」은 現代管理의 中樞的인 Dynamic한 存在로서 管理의 效率化를 左右하는 人間的 要因임을 알 수 있으며 또한 「리더」의 先天의 神秘的 個人的인 特性의 추구보

<sup>58)</sup> GD. Dimock, LW. Koenig, Public Administration, p.367, (1960)



다는 「리더」와 그가 처한 狀況과의 相關關係에서 그 기능을 分析하는 상황추구적인 이론의 妥當性 그리고 「리더」의 諸類型中 民主的 「리더쉽」이 가장 우수하다고 하지만 언제 어디서나 타당한 것은 아니고 집단성격과 目標 등 환경적 狀況에 따라 그에 적응 대처할 수 있는 「리더쉽」이 효과적임을 理解할 수 있고 나아가서 그 機能으로서 조직목표의 設立 및 意思의 決定에 있어서 효율성, 集團維持 發展시키는 機能, 集團成員들을 友好的으로 刺戟誘發하여 目標를 효과적으로 달성하는 기능뿐만 아니라 과학적 방법에 의한 인간관계의 관리기술을 통해서 成員들의 사회심리적 要素를 자극충족시키고 직장사기의 양성을 통한 직무 만족 등 업무에 관한 관심보다 인간에 대한 관심을 중시하는 효율적인 경영관리 나아가서 관리자로서의 「리더」의 능력개발문제와 날로 복잡 多岐하게 급격히 변화를 거듭하는 대중사회에 있어서 현대행정의 사회적 수요에 민감하게 적응 대처할 수 있는 효율적인 「리더쉽」이 무엇보다도 바람직 하다는 것을 고찰하여 보았다.

다음으로는 行政管理上 要請되는 바람직한 「리더쉽」을 살펴봄으로써 結論을 맺겠다. 오늘날 韓國이 行政國家로서 政治, 經濟, 社會, 文化 등 모든 領域에 있어서 對內外的 保護와 援護 및 그 規制國民에 對한 直接奉仕者로서 行政機能을 積極的으로 遂行하여야 한다.

그러나 政府樹立후 수차에 걸쳐 機構改編과 行政改善에 努力해 왔지만 行政機構는 制度的인 面에서 近代化되었다 할 지라도 그 運營에 있어서는 의연히 權威主義的인 官僚意識이 뿌리박혀 前近代的인 人間關係에 立脚해서 浪費 非能率 그리고 停滯的인 惰性만이 支配的인 現象으로 나타나 節約과 能率 및 民主的 奉仕를 追求하는 根本的인 改善을 보지 못하고 있다.

眞理는 항상 가까운 곳에 있는 것이다. 國家살림을 보다 풍요하게 하고 國家살림을 보다 잘 살게 할 수 있는 길은 명실공히 行政의 民主化 近代化가 이루어 지는 곳에 있는 것이다. 따라서 오늘날 개발도상에 있는 우리나라와 같은 경우에는 後進社會의 共通的인 社會與件下에서 社會의 모든 分野의 近代化作業을 行政府의 주도하에 先驗的 役割을 아울러 遂行해야하기 때문에 그 어느때 보다도 行政管理의 民主的 改善을 통한 效率化가 要請된다. 그 效率化 問題는 創造的이고 바람직한 「리더쉽」의 機能的인 條件은 첫째로 「리더」는 民主的 「리더쉽」을 폭넓게 구사할 수 있는 專門的 知識, 技術 및 能力을 적극적으로 開發하여 自負와 矜持, 勇氣와 信念으로 業務를 遂行할 것 둘째로 「리더」는 時代的 使命感에 투철할 것 셋째로 行政 發展을 阻害하는 전통적 諸要素를 除去하고 改善하는데 努力할 것 넷째로 오늘날 대중社會의 複雜多岐한 狀況에서는 行政的 要素는 무엇이며 技術이나 科學的 資料에 對한 研究, 經濟的 效果에 對한 判斷, 法的 側面에 對한 分析運營 등에 對한 評價 등에 입각한 현명한 정책수립 및 敏速하게 實踐하기 爲한 多방면의 異質的 知識과 能力의 動員이 考慮될 것, 다섯째로 前近代的 意識을 拂拭하고 進取的 思考方式과 創造性을 發揮할 것 여섯째로 職務中心보다도 人間中心에 寄重하여 敎示, 원만한 調整 그리고 友好的인 인간관계를 수립하여 部下職員들의 勤務意欲과 士氣를 昂揚함으로써 그들의 전면적인 能力을 총

동원하여 능률적으로 目標를 達成하는데 最善을 다할 것 일곱째로 「리더」는 職務遂行에 있어서 원리적인 思考와 道德的인 判斷으로 國民生活에 직접 봉사하는 善良한 隣民이고 良心的인 奉仕者가 되어 國民과의 거리감을 줄이는데 전력을 다할 것 즉 선량한 「리더」는 人間性에 疏外되지 않고 풍부한 人間性을 전제로 한다. 여덟째 「리더」는 객관적이고 기능적인 관리상의 내재적 책임은 물론 政策的 外在的인 책임을 다할 것 아홉째 人間近代化에 적극적으로 指導할 것 즉 국민대중으로 하여금 時代的인 감각에 適應하는 人間關係의 定向 價值觀의 모색과 確立에 선도하여 大衆의 同調를 얻을 것. 열째로 대외적 국제 사정에 민감하게 대처할 것 등 自己開發에 힘써 시대적 사명감에 투철하고 近代化를 저해하는 요소를 除去하고 현명과 예지에 찬 政策과 施行, 管理方法의 創造, 人和造成과 윤리적 對內外的인 責任 人間開發에 총력을 기울여 국제사정에 민감한 관리개선 등 行政管理의 中心이 되어 先導하는 바람직한 民主的인 「리더쉽」에 그 효율성을 기대하고 있다.

오전대 국가발전의 기초를 확고히 구축하는 길은 국가행정을 효율적으로 運用할 수 있는 人間的인 機能의 樹立提考가 결정요인임을 상기할 때 개발도상에 있는 韓國의 모든 停滯的인 惰性으로부터 脫皮하고 민주적 發展을 기하려면 그를 納得하고 뒷받침할만한 法哲學的인 行政面에서 철학적인 內容이 요청되고 그 행정철학을 적극적으로 이끌어 나갈 수 있는 能力을 가진 人間指導者가 무엇 보다도 절실히 요구되고 있는 터이다.

이와 같은 人間적인 요인이야말로 조직성원과 調和하고 行政的인 社會的인 需要에 適應하여 綜合된 全人으로서의 民主的인 效率的인 「리더쉽」이라고 생각한다.

### 參 考 文 獻

1. 金圭定, 新行政學原論, 서울, 法文社, 1984.
2. 金海天, 生産管理論, 서울, 博英社, 1978.
3. 南博, 人事管理, 서울, 光文社, 1975.
4. 朴文玉, 新橋行政學, 서울, 博英社, 1976.
5. 朴璉鎬, 人間關係論, 서울, 宣明文化社, 1976.
6. 朴璉鎬, 人間關係의 理論과 實際, 서울, 生産性本部, 1968.
7. 吳秉秀, 最新人事管理, 서울, 博英社, 1972.
8. 劉韓東, 統率의 諸問題, 서울, 博英社, 1971.
9. 李準範, 現代經營管理論, 서울, 博英社, 1972.
10. 任翊淳, 財務管理, 서울, 法文社, 1981.
11. 鄭守永, 新經營組織論, 서울, 博英社, 1978.
12. 鄭守永, 新勞務管理, 서울, 博英社, 1979.
13. 鄭守永, 新經營學原論, 서울, 博英社, 1979.
14. 鄭鍾眞, 人事管理, 서울, 法文社, 1976.
15. 張秉琳, 社會心理學, 서울, 博英社, 1984.
16. 尹炳旭, 新經營學辭典, 서울, 普門閣, 1975.
17. 講座社會學七卷, “大衆社會”, 日本東大出版社, 1962.
18. 關計天, 人間關係의 幾何學, 講談社, 1971.

19. L. Gulick and L. Urwick: Papers on the Science of administration, 1937.
20. L.D. White: Introduction to the study of administration, 1958.
21. G.D. Dimock, and L.W. Koenig: Public administration, 1960.
22. O. Tead: The Art of leadership, 1935, The Art of administration, 1951.
23. N.G. Hodges: "management" Principle Practices Problems, 1950.
24. G.M. Beal and other; Leadership and Dynamic Group Action, 1962.
25. C.A. Gibb: Leadership in gardnzey, 1954.
26. B.M. Bass: Leadership Psychology and Orgarnization behavior, 1960.
27. T.K. Hemphill and P.N. Pepinsky: Leadership Action, 1955.
28. D. Mcgraw: Human Relation at work, 1662.
29. G.R. Terry: Principle of management 1956, 1959.
30. M.G. Ross and C.E. Hendry: New Understandig of Leadership, 1958.
31. F.W. Taylor: Shop management, 1903.
32. D.C. Rowat: Basic issues in Public administration, 1961.
33. MoGragor: Management Principle and Practice, 1964.
34. Robert Tannenbaum and Warren H. Schmitt: How to Choose a Leadership Pattern Havard Business Review, 1958.
35. G.B. Galloway: Plannig for America, 1945.

## A Study on Leadership

**Bo-Young Lee**

*Dept. of Health Administration  
Kwangju Health Junior College*

### >Abstract<

As modern business management covers a wide range both in quality and in quantity, the function of public administrative management is being expanded and strengthened.

The competent democratic leadership is needed to get the democratic and efficient business management.

There are two main sections in management.

One is the system-inhuman section, the other is the personality-human section.

As stated by Pullman, Leadership can harmonize the two sections and achieve managerial aims.

Especially, Korea, which is speeding up its modernization, requires, above all efficient and democratic leadership in administrative management, which is the main factor in modernizing our country.

The present age is called the age of management.

In Korea there is a growing tendency toward the bringing up of able managers.

It is not long since the study of management was introduced into Korea, but there are many people who are eager for the Knowledge.

The system of management has been shifting to the human relation management since Taylor's Scientific Management.

Great emphasis is laid on business management today.

The function and natural disposition of managers, therefore, are the kernel for the problem solving.

Managers must show a better leadership.

The importance of leadership is accepted in every field and success of an enterprise depends upon the exercise of its leadership.

Different types of leadership are classified by different scholars.

The most typical ones are those of Lewin's.

They are dictatorship type, democratic type, laissez-faire.

The most desirable leadership is of course the democratic type.

It does not follow, however, that the democratic type leadership is available in any enterprise under any situation.

Those three types of leadership are to be made efficient use of according to the circumstances.

In conclusion, where the conception that the kernel of leadership is "authority is service" natures, there will exist perfect group which is formed of itself originally, and cooperation of the individuals will be made possible in the group organization.