

經營哲學의 轉換을 통한 生産性向上

吳 世 徹

<차 례>

- I. 序—새로운 經營哲學의 定立
- II. 生産性을 向上시킬 수 있는 經營指導性的의 確立
- III. 韓國의 狀況과 韓國의 經營指導性
- IV. 結—새로운 指導哲學의 方向設定

I. 序—새로운 經營哲學의 定立

産業組織의 構成員을 포함한 諸關聯者들의 思考轉換에서부터 不況克服을 위한 解決方案의 실마리를 찾지 않으면 안된다. 思考의 轉換은 자연적인 順理에 따라 進化되어야 마찰적 요인을 제거할 수 있지만 現在의 韓國의 狀況은 産業조직의 構成員인 資本家, 經營者 및 勞動者 그리고 그 關聯者인 政府, 消費者大衆이 지나왔던 기존사고의 限界性에서 연유한 것이므로 그들의 自覺을 통한 획기적인 思考轉換을 기대할 수 밖에 없다.

既存思考의 핵심은 産業組織의 機能解釋에 대한 單細胞性과 平面性에 있다. 産業組織의 기능을 財貨와 用役의 生産이라는 고식적 개념의 틀에 묶어 非人間的 經濟性 및 合理性을 고수하므로 産業組織은 經濟發展을 위한 物理的 도구역할만 강요당하여 왔다.

기업조직은 經濟的 機能 이외에도 社會文化的 機能과 政治的 機能을 수행하고 있으며 이러한 機能은 産業組織構成員의 幸福의 추구라는 철학적 機能을 기저로 하고 있다. 物理指向的 經營은 人間化作業을 기본목표로 삼지 않는 한 目的과 手段의 倒錯이며 人間化作業에의 반영이라고 볼 수 있다.

産業資本主義發展을 피할 수 있는 방법을 勞動者와 企業家의 정신에서 찾아 「맥스웨버」는 특히 基督教精神의 검약과 근면을 높이 평가하고 있다. (1) 그런데 이를 社會心理的 機制에 의하여 수정을 加한 「맥클리랜드」는 기독교이념이 父母들로 하여금 자식을 교육시키는데 達成感을 부여하고 독립심을 키우도록 하였고

筆者: 延世大學校 商科大學 專任講師

(1) Weber, M. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism (1st ed., 1904) Transl. by T. Parms. New York: Scribner, 1930.

그러한 부모 밑에서 자란 어린이들이 높은 달성동기를 갖도록 하였다고 말하고 있다.(2)

精神的 側面的 優位성은 經營哲學에 基盤을 둔 物理的 經營活動의 대두를 誘인 化시킨다. 그러면 새로운 經營哲學에로의 轉換은 무엇을 의미하며 近代적인 經營哲學은 무엇인가?

經營哲學은 구체적으로 그 시대의 產業社會를 지배하고 있었던 人間觀 즉 勞動者의 像을 무엇으로 보았느냐 하는 思考로 표현된다. 勞動者의 像은 산업화가 촉진되는 과정에서 크게 변모되었다. 더럽고 땀이 뻘 땀 또한 무식하고 괴뢰와 같이 맹종하는 그러한 勞動者, 이것이 20세기 초의 勞動者像이었지만 현재는 깨끗하고 教育을 받고 自我意識이 강한 모습으로 나타난다.

인간을 생물학적 機械로 간주하였던 前産業時代에 있어서 動力源은 노동자였으며 그들의 힘줄이야말로 유일한 道具였다. 「勞動者는 工場을 움직이는 기계의 일 부분이었고 또한 그렇게 천대를 받았다. 그들이 부상을 입거나 불능자가 되었을 때 그들은 마치 기계부속품 같이 代替되었다.(3) 인간의 生物學的 機械觀에서 비롯된 科學的 管理는 직감에 의한 判斷을 배제하고 作業關係에 대한 구체적 연구에 중점을 둔 경영법식이라는 점이 科學的 思考에로의 轉換에 공헌하였지만 인간이 合理的으로 行動하며 自己利潤追求에 몰두하는 經濟的 人間이라는 觀念은 前近代의인 것이었다.

그러나 인간이 의식적이고 합리적이라는 觀念은 「맑스」「다윈」「프로이드」에 의하여 도전을 받았으며 人間과 社會의 非合理的 性格에 초점을 둔 個人差의 연구가 진행되었다. 노동자를 적재적소에 配置하므로써 그들의 職務滿足度를 높이며 환경조건에 기술적관리를 떠난 心理的 管理를 적용하는 作業이 계속되었고 人間의 心理的 面에 중점을 둔 이 시기의 經營哲學은 人間이 오로지 個人的 慾求充足을 위하여 행동하며 自己들의 職務, 昇進 및 個人的 인정에만 특별한 관심을 갖는 것으로 간주하였다. 그러나 勞動者들은 이를 의심의 눈초리로 보기 시작하였고 마치 經營者들이 自己들을 손쉽게 조종할 수 있는 方便을 쓰고 있다고 믿었다.(4) 勞動者들에게 作業을 강요하는 유일한 수단은 돈과 厚生活動이었다.

그러나 인간의 個別特性보다는 集團의 一員으로서의 소속감 같은 것이 作業의 成果를 좌우한다는 集團一員論이 産業社會의 지배적 사상으로 등장하게 되었다. 社會學的 접근이 시도되었던 계기는 「엘튼 메이요」를 중심으로 한 「하바드」研究陣의 「호손」工場實驗에서 비롯된다. 특히 配電器包線實驗에서 非公式組織의 重要성과 生産量의 증대를 芾해할 수 있는 個人的 힘 그리고 集團現象의 역할에 대한 重要한 결론을 얻고 있다. 產業社會에서의 重要한 몇가지 實驗을 실증적 資料로 하여 定立한 集團一員論은 社會체제속에 個人, 集團, 組織, 共同社會 및 一般社

(2) McClelland, D.C. The Achieving Society. Princeton: van Nostrand, 1961.

(3) Cyching, "Review & Peflection, A Half Centing of Labor Relations," Forbes, 1956, pp.5-6.

(4) Douglas McGregor, "The Human Side of Enterpraise," McGraw Hill, 1960. p.13.

會, 文化圈이라는 변수를 고려하는 사회학적 接近方法이라고 집약시킬 수 있다. 社會的 人間像, 그것은 집단과의 同一意識을 추구하는 人間인 것이다. 個人과 集團을 연결시킨 集團一員論은 아직까지 현산업사회를 풍미하고 있는 강력한 經營思想이다. 이는 사회속에서의 인간의 靜態的인 面인 所屬感에 理論을 集約시킨 철학이었다. 그러나 1960년대 이후 産業社會는 社會的 人間의 바탕위에 政治的의 미의 인간상을 부각시키는 작업을 서두르고 있다. 사회정치학의 理論을 근거로 動態的 人間像에 초점을 둔 社會政治的 人間론은 노동자와 勞動集團에 영향을 주는 意思決定에의 集團參與意識을 중시한다. 말하자면 人間을 集團意識이 能動的인 참여의 형태로 표현되기를 열망하는 사회정치적 人間이라는 점이다. 이와 같은 사고의 전환은 勞動運動이 활발해 짐에 따라 더욱 빨리 추진되고 있다.

物理的 手段에 의한 生産性의 向上은 이미 전근대적 관념으로 퇴색하고 精神的 側面에서의 經營者資質開發, 즉 현시대 勞動者의 인간상에 부합하는 훌륭한 指導力開發을 통한 生産性向上이 한국산업사회가 당면하고 있는 과제이다.

본고의 방향은 不況克服의 구체적 技法을 提示하러는데 두지 않는다. 근본적 方向轉換없는 術策은 결국 方向자체를 너 빛나가게 할 뿐이라는 것 때문이다. 일반적으로 비상시에 적용되는 方策은 非人間的 作業으로 一貫할 수도 있는 것이므로 산업조직의 구성원과 그 관련자의 自覺을 통한 새로운 哲學의 定立이 궁극적 人間化作業이라고 볼 수 있다.

II. 生産性을 向上시킬 수 있는 經營指導性的의 確立

指導性, 士氣, 生産性과의 관계에 대한 연구는 美國의 「오하이오」州 州立人事協會, 「시카고」大學校의 産業關係研究所 및 「미쉬간」研究所 等の 研究機關에서 과거 10여년간 行해졌으며 그 결과 三者의 관계를 어느정도 뚜렷하게 설명할 수 있게 되었다.

독립변수로서의 指導性이 종속변수인 生産성과 因果關係에 있으며 매개변수인 士氣가 중간현상으로 나타나고 있다는데 이론적 근거가 있다.

指導性이 존재할 수 있는 몇가지 構成要素, 즉 指導者, 集團, 組織의 性格, 및 사회문화적 환경중에서 어느하나의 특질에 지나친 비중을 두는 指導性理論은 점차 사라져가고 있으며 四者의 均衡狀態에서의 效率性이 문제시되고 있다. 이러한 상황은 다시 말하여 相互對人關係構造, 集團의 性格, 行動制約의 物理的 條件 및 態도와 가치관의 知覺的 表現의 집합이라고 볼 수 있다.(5) 효율적 指導者는 구체적인 사회적 상황아래에서 훌륭한 成果를 거둘 수 있는 자라는 指導理論이전에는 인간의 천부적 특질이 凡人보다 훌륭하면 많은 追從者를 거느릴 수 있고, 조직성과를 향상시킬 수 있다는 理論이 지배적이었다. 그러나 生物學的 觀念의 퇴색과 心理學에서의 環境主義의 대두, 그리고 성격과 지도효율에 관한 상관관계

(5) Douglas McGregor, "Leadership and Motivation," The M.Z.T. Press. 1966. p.73.

연구결과에 따라 天賦資質論은 그 理論的 効力を 상실하기에 이르렀다.

「바스」는 지능 및 지식과 성공적 指導性과의 相關關係에 대한 諸學者의 연구결과를 다음과 같이 요약하고 있다.

<表 1> 知能, 知識과 成功的 指導性과의 相關關係(6)

調 查 者 名	知能和 指導性	知識과 指導性
Ackerson	.25	
Bass and Coates	.25	.16
Bass and Wurster	.45	
Bass, Wurster, et al		.31
Bellingrath	.14	.05
Drake	.47	
Eichler	.06	.11
Nlemming	.44	
Goodenough	.10	
HoWell	.08	.39
Leui	.25	.16
Newsletter et al	.17	
Nutling	.90	.11
Parten	.34	
Partridge	.54	
Reynolds	.22	.27
Sheldon	.06	.19
Stolper		.46
Vernon	.32	.25
Zelleny	.44	

따라서 効率的 指導性을 발휘할 수 있도록 하는 요인은 性格, 知能보다 狀況的 要因이라는데 의견을 모았고 効率的 指導類型에 대한 연구실험을 계속하였다. 指導類型을 民主, 獨裁, 自由放任型(Lewin a Lippitt 1938)으로 구분하거나 家父長, 專制, 카리스마型(Gibb 1958), 獨裁, 權威, 課業指向, 主導 및 民主, 平等, 隨善, 集團指向型(Mc Grath, 1961)으로 구분하고 있으나 최근에는 학자들의 견해가 어느정도 일치하여 課業指向型과 人間關係指向型으로 大分하고 있다. 일반적으로 民主的 指導性은 集團內에 응집력을 견고히 하고 指導者가 같이 있던 없던 간에 生産性을 높이며 職務 만족도 및 士氣를 向上시키고 보다 넓은 안목을 갖게 하며 行動의 伸縮性을 부여한다. 동시에 相互間의 敵對感情, 慾求不滿 및 공격성을 제거시키고 指導者에 대한 의존과 굴종의 필요성을

없게 한다. 반면 自由放任的 指導性은 무질서, 혼돈 및 不確實性的 감정을 組織內에 반영시킨다.(8)

「콘턴전시」模型을 개발한 「피들러」는 集團成果의 효율은 集團狀況이 指導者의 영향력을 허용하는 정도와 指導類型間의 關係에서 결정한다고 보았으며 10여년간에 걸친 指導性에 대한 연구를 指導者의 “퍼스널리티”와 狀況的 要因과의 相互作用의 관찰에 두었다.

그는 결론적으로 課業指向的 指導性은 上司와 部下와의 關係가 극히 좋거나 극히 나쁜 狀況에서 効率的이며 人間關係指向的 指導性을 兩者間의 사이가 中間程

(6) Darnard M. Bass, "Leadership, Technology and Organizational Behavior." Harper & Brothers, New York. 1960. p.168.

(7) Cambell Clyde M. "Practical Application of Democratic Administration" New York: Harper. 1942. pp.107-108.

(8) Lippitt, Ronald, & White, kalphk., "The Social Clionate of Childrens Group." McGraw-Hill. New York. 1943. p.485.

度일 때 효율적이라고 말하고 있다.(9)

指導理論을 「시스템」의 類型으로 구분한 「리커어트」는 직위전제型和 자선전제型을 「시스템 1」과 「시스템 2」로 보다 협의型和 參與型을 「시스템 3」과 「시스템 4」로 표현하고 있는데 「시스템 1」에서 「시스템 4」로 갈수록 높은 販賣量, 낮은 販賣費를 낳고 그 中間現象으로 집단의 忠誠心, 目標達成, 協同, 動機의 誘發을 꾀할 수 있다는 것이다. 그런데 「시스템 1, 2」는 작업결과를 조직계급의 압력에 의하여 강요하는 경우이고 「시스템 4」는 協助關係에 입각하고 있다.(10)

이상과 같이 대부분의 研究에서 밝혀진 바와 같이 効率的 指導者는 구체적인 社會的 狀況아래에서 훌륭한 成果를 거둘 수 있는 者이므로 이들의 能力開發을 위하여 心理劇(Psychodrama) (T.L. Moreno)의 技法이나 「크로노 그래프」技法 (E.D. Clapple a G. Donald Jr.)이 이용된다.

指導性和 生産性과의 關係의 中間現象인 士氣가 중요시되는 이유는 人間化作業의 구체적 表現手段이 바로 組織構成員의 士氣라는 점에 있다. 生産性を 높히는 데는 士氣를 向上시키면서 높이는 方法과 士氣를 低下시키면서까지 生産性を 높이는 方法도 있다. 士氣와 生産性과의 關係는 우리가 상식적으로 판단하는 高士氣—高生産性, 低士氣—低生産性의 關係보다 복잡하다.

첫번째의 경우는 作業集團에서의 자부심, 認定感 같은 것이 作用하여 集團目標가 만족스럽게 달성될 때, 직부상의 自由, 높은 수준의 임금 및 작업에 대한 높은 關心度가 個人目標達成을 만족스럽게 할 때, 監督者가 높은 作業달성을 위하여 人間關係指向의 誘因方法을 사용할 때, 그리고 높은 生産性이 높은 士氣를 낳고 다시 높은 士氣가 높은 生産性を 낳은 關係가 지속될 때이다.

<表 2> 士氣와 生産性과의 關係

(1) 높은 生産性 높은 士氣	(3) 높은 生産性 낮은 士氣
(2) 낮은 生産性 높은 士氣	(4) 낮은 生産性 낮은 士氣

(Louis Schneider & Sverre Lysgard)

두번째의 경우는 作業者가 生産性向上과 關係없는 目標 즉 좋은 作業條件에 대한 열망이나 유쾌한 동료직원과의 關係만으로 만족할 때 作業集團規範을 스스로 정하는 등 非公式組織의 힘이 너무 크게 작용할 때, 監督者의 人間關係에 대한 技術과 行政的 技術이 결여되었을 때, 그리고 作業者의 숙련도가 낮고 훈련이 부족할 때이다.

세번째의 경우는 감독자가 작업자의 動機를 誘發시키기 보다는 計劃 및 統制機能의 철저를 기하여 生産性を 向上시킬 때 賃金引下나 解雇等の 위험을 가하므로 生産性を 높힐 때 그리고 생산속도가 작업자에 의하여 결정된 때이다.

네번째의 경우는 첫번째의 경우에서 언급한 조건이 상반될 때임을 알 수 있다.

(9) Fred E.Fiedler, "A Theory of Leadership Effectiveness" McGraw-Hill. New York, 1967. pp.10 -15.

(10) Rensis Likert, "The Human Organization: zts Management & Valuc, McGraw-Hill. 1967. p.76.

生産性を向上시키는 방법으로 상기한 두가지 경우가 있으나 바람직한 방향은 士氣를 높혀 生産性を 向上시키는 方法이라고 집약시킬 수 있다.

이 以外에도 生産性を 向上시킬 수 있는 指導局面에 대한 實驗이 Katz, Kahn, Likert, Seashore, Georgoponlons, Estes, Maccoby, Gurrio, Floor, Pelz, Argyris 등에 의하여 行하여졌다. 職務中心的 指導性, 非合理的이고 지나친 압력을 가하는 指導性, 指示的 監督行爲, 실수에 대하여 비난과 질책하는 行動, 部下의 自由裁量의 除限行爲 등은 生産性を 低下시키고 있는 諸局面이며 또한 組織內에 集團討議나 意思決定過程에서 部下의 의사가 반영되지 않는 경우, 集團의 응집력이 약한 경우, 意思疎通이 깨져버림으로 敵對感, 공포, 불신이 蔓延되어 있는 경우에도 生産성은 저하된다.

결론적으로 요약하면 훌륭한 指導者は 組織構成員, 上司, 作業 및 組織에 대한 호의적 態度와 일체감을 가지고 있고 깊은 신뢰감을 표시하고 있다, 또한 部下職員의 經濟的 慾求充足만을 위하여 權限行使를 하지 않고 그들의 自我動機, 安全動機, 호기심, 獨創力, 새로운 經驗에 대한 욕망을 동시에 만족시켜 주고 있다. 그리고 그는 部下에게 敵意를 갖지 않고 그들을 위협, 의심하지 않으며, 職務遂行을 積極的으로 도와주는 사람이다. 또한 훌륭한 集團은 오랫동안 확고한 作業關係를 발전시켜 왔으며 그 構成員이 經營者와의 相互作用에서 일어나는 모든 形態의 指導機能을 이해하고 있고 集團의 意思決定活動過程이 圓만한 의사소통을 통하여 이루어지고 있다. 또한 그 集團도 構成員들이 각자 잠재능력을 발휘할 수 있도록 힘쓰고 구성원은 目標達成을 위하여 기꺼이 노력한다. 또한 그 집단은 生産性を 向上시키려는 압력에 의한 불안, 공포 또는 정서적 장애를 일으키지 않는다.

Ⅲ. 韓國의 狀況과 韓國의 經營指導性

모든 人間은 어떤 면에서는 다른 人間과 같고 또는 그중 몇몇과 유사하고 또는 전혀 그들과 다르다. (11) 文化的 決定論은 人間の 「퍼스널리티」 결정에 있어서 社會文化人類的 요인의 重要性을 주장한다. 우리가 새로운 經營철학을 定立하는데 장애가 되는 요인이 있다면 그것은 우리가 오랫동안 굳혀온 韓國의 「퍼스널리티」라고 볼 수 있다. 이미 어린 시절에 겪었던 상이한 經驗들은 文化自體와 그 文化圈속에서의 「퍼스널리티」自體의 차이를 가져오기 때문에 (12) 韓國의 狀況에 입각한 指導哲學의 모색이 필요하다. 문화적 차이는 知覺, 空間에 대한 의미, 相互作用, 時間觀念 및 動機誘發에 대한 根本的 차이를 초래하므로 韓國의 文化與件속에서 韓國의 經營자의 態度形成이 문제가 된다.

韓國의 狀況을 全體狀況과 구체적 狀況으로 구분하고 全體狀況에서는 韓國人的

(11) Kluckhohn, C., Murray, H.A. & Schneider, D.M. eds "Personality in Nature, Society, & Culture," 1953. p.53.

(12) Newcomb, T.M. "Social Psychology." 1950. p.429.

性格構造에서 오는 經營哲學의 固着性 및 그러한 性格構造를 지닌 被支配者와의 關聯性을 설명하고 구체적 상황에서는 企業과 外的環境條件을 설명함으로써 환경에 적응하려는 우리 경영자들의 意識的 反作用으로 인한 經營思想의 후진성을 분석하려고 한다.

韓國은 農耕文化에 속하여 계절에 대한 감각이 예민하고 他力에 의존하는 意識과 中庸, 妥協, 妥協, 妥協을 美德으로 삼고 있다. 더구나 국가나 정부가 福利를 주는 주체로 파악되기 보다는 착취, 수탈의 主體가 되어 國家意識이 뚜렷하지 못하다. 기후에서는 온 영향을 보면 습윤에서 오는 受容的이고 북중국적 態度와 乾燥에서 오는 전투적이고 對抗的인 二重的 性格이고 特殊性이라고 볼 수 있다.(13)

우리나라의 言語는 單數와 複數의 구별이 명확하지 못하고 理性的, 推理的 思考를 표시할 수 있는 말이 적고 受動形이 없으며 신분적 上下關係를 고려하여 존칭을 표시하는 말이 많다.

또한 人倫的 질서를 중시하는 유교의 영향을 받아 階層意識이 두드러졌고 통치자 위주의 倫理와 外面的 倫理가 조장되었다. 家父長制, 家族制度가 강하게 확립되어 신분면의 不平等性을 초래하였다.

官員의 加虐的 傾向과 權威主義的 傾向은 민중의 被虐的 性向을 조장하여 獨裁 및 專制的 指導方式이 효과적인 것으로 굳어지게 되었다.

韓國人의 思考形成에 영향을 준 그 외의 요인으로는 오랜 빈곤의 역사에서 온 不安「샤머니즘」의 영향을 받는 非合理性, 非科學性, 佛敎의 은둔, 소의사상을 들 수 있다.

결국 상기한 韓國의 狀況은 東洋的인 思想과 밀접한 關聯을 맺고 있음을 알 수 있다. 즉 西洋哲學은 구체적 事象을 主臺로 하여 經驗的인 문제를 다루다가 推象적인 것으로 들어가고 반면, 우리는 推象的인 것보다 觀念的인 것을 더 좋아하며 外國에서 어떤 새로운 傾向이 생겼다면 그것이 발생한 연유를 따지기전에 그대로 받아드리는데 그것도 論理的인 體系위에서 보다는 直觀的, 情意的으로 받아드리고 합리적인 것보다는 非合理的인 것을 오히려 멋이 있다고 숭상하는 傾向이 많다.

이러한 全體狀況의 영향을 받은 產業組織의 指導者는 자연히 部下를 다루는데, 權威, 保守性, 非合理性을 갖게 되고 專制的 指導力을 구사하는데 습관이 붙어 있다.

반면 被支配者 자신도 自我意識이 무디기 때문에 피학적 傾向에 젖어 있다.

올바른 人間關係意識에 바탕을 두지 않은 韓國經營人의 경영지도 사상은 企業 外的環境에 영향을 받아 더 빛나갔다고 볼 수 있다.

1953년부터 1962년까지는 經濟無償援助의 힘이 일어나 經濟援助에 의한 消費物資의 導入事業을 主臺로 수출입기업이 盛行하여 經營能力보다 政商輩와의 結탁이 事業의 성공을 약속해주었고 또한 인플레이션 덕분에 銀行貸付에 懸안이 되었고

(13) 윤병주, 韓國人, 玄行社 1971, p.85.

施設投資에만 經營이 있는 것으로 착각하였다. 또한 이 시기에는 「돈」의 요리에 재간이 있는 一人獨裁經營이 支配的이었다. 따라서 기업인의 經營觀은 人間觀에 바탕을 둘 필요가 없었다. 經營의 성과는 內部的要因인 人間의 힘에 있는 것이 아니라 外部的 要因인 官, 「줄타기」에 있었다.

두번째 시기는 五·一六이후 不正蓄財處理와 二次에 걸친 經濟開發五個年計劃이 施行된 시기이다. 그結果는 不正蓄財가 不正이 아니었다는 觀念 즉 企業人들은 構造의 改革이 企業에는 그 저번까지 미칠 수 없다는 의식을 갖게 되었고 開發計劃을 推進하는 過程에서는 開發의 봄이 일어나고 企業經營의 巨大症에 걸리게 되어 不實企業을 낳게 되었는데 이 시기에서도 企業經營의 성패가 組織構成員인 人間의 힘에 달리지 않았다는 사실이 명백해진다.

이제 企業經營은 외부적 環境에 의존하는 「줄타기」에서 탈피하지 않는 한 회복할 수 없는 단계에까지 도달할 위험성이 크다. 韓國의인 것중에서 좋은 점은 보존하고 土着化할 필요가 있으나 前近代的 人間觀에 바탕을 둔 經營意識은 經營者 勞動者 및 정부 당국을 포함한 諸關聯者들의 自覺을 통하여 전환되지 않는 限구 체적 管理技法은 無用支物이 될 것이다.

IV. 結—새로운 指導哲學의 方向設定

指導者와 被支配者 사이의 因果關係는 相互依存的이라는 指導理論의 공통적 특성이 있다. 被支配類型이 指導者의 영향력에 의하여 결정되느냐 또는 기존의 被支配類型이 指導類型決定에 중요한 역할을 하는가 하는 문제는 단적으로 어느 것이라 말할 수 없다. 물론 이러한 힘의 相互依存이라는 이론이 나오기에 앞서서 社會學者들은 指導力行使過程이 指導者의 일반적 힘에 의한다고 주장했으며 그 힘의 量도 固定되어 있기 때문에 指導者가 강력한 힘을 발휘하면 할수록 被支配者의 힘이 약화된다고 보았다. 그러나 指導者와 被支配者 사이에 존재하는 힘의 總量은 伸縮性있게 변화될 수 있고 모든 指導者는 동시에 部下에 의하여 指導된다는 이론이 우세하게 되었다.

우리가 韓國的 狀況에 적합한 指導哲學을 모색하는데도 이러한 相互依存性을 고려에 넣지 않으면 안된다.

먼저 短期的 안목에서 볼 때 現在 韓國人의 思考方式이 당분간 개선되지 않고, 또한 企業外的여건의 非合理性을 적극적으로 제거극복한 能力이 현 韓國經營人에게 없다면, 다시 말하여 상술한 風土, 言語, 佛敎 및 유교, 「사마니즘」的 傾向, 經濟的, 後進性 및 官員의 가학적 傾向의 영향을 받아 形成되어 온 傳統的, 保守的, 不平等, 非合理的, 非公式的, 思考方式이 조직활동에서 支配的이고 優先하는 상황이 지속된다면 또한 企業經營이 自發性을 상실하고 官의 힘이 強力한 狀態가 持續된다면 効率的 指導哲學은 善意獨裁型이나 官僚型을 지향해야 할 것이다.

그러나 좀더 長期的 觀點에서의 적합한 指導哲學의 추구는 被支配者의 意識構造속에 잠재되어 있는 平等性, 合理性, 自由性, 公式性, 進取性을 개발하여 새로운 人間觀을 구현할 수 있도록 하는데 있다고 본다. 短期的 效果나 生産性이 다소 低下된다고 하여도 또는 既存秩序나 價値觀과 마찰을 가져온다고 하여도 궁극적 人間化作業에의 방향은 人間의 自己實現에 있으므로 그들에게 動機를 부여하고 自己啓發에 노력할 수 있도록 指導力을 구사해야 한다.

결국 人間化를 통한 生産性向上이 非人間化를 통한 生産性向上보다 높은 哲學的 차원에 근거를 두고 있으며 그 效果도 長期的으로 볼 때 훨씬 클 것이라는 데 모두들 동의하지 않을 수 없을 것이다.

祝 發 刊

延世大學校 總長

朴 大 善

延世大學校 經營大學院 院長

朴 基 赫

延世大學校 商經大學 學長

吳 日 弘