

韓國經營에 있어서의 리더십에 관한 研究

(A Study on the Leadership in Korean Management)

金 寅 鎬*

<Abstract>

The title of research is a study on the leadership in Korean management. The purpose of research is that I build up the ideal management-leadership in future which is objective and suitable studying through the existing theory at all points, and analyzing the leadership in Korean management concentrated on situational factors. Moreover it contributes to the promotion of productivity, the contents of research

1. The importance of management-leadership.
2. The development in theory concentrated on a principle of leadership.
3. The development in behavioral scientific leadership, which adopts situational approach to its methodology.
4. The study on the leadership-style and the pursuit of the ideal management-leadership in accordance with behavioral analysis.
5. The build up of leadership in Korean management.

The refore I learn the following facts through the study on the leadership in mordern management.

1. Leadership consists of the relations among all interdependant variables composing of system.
2. The problem of the increase in the management-leadership effectiveness.
3. The pursuit oriented ideal management-leadership.
4. The build-up of leadership in Korean management.

So far I have studied the theory of management-leadership at all points and the leadership in Korean management concentrated on situational factors.

I learn that leadership is made of the relations among these in building the future management-leadership.

Therefore I try to come to the conclusion by raising the following three problems.

1. The increase in leadership effectiveness.
2. Leadership-oriented.
3. The build-up of the leadership in Korean management.

* 暎園工業專門大學 전임강사

1. 序 言

現代産業社會의 눈부신 發展으로 因한 經營組織의 複雜化는 經營合理化의 重要性을 더욱 認識하게 되었으며 管理者는 目的達成을 爲한 管理過程에 있어 리더십에 對한 研究가 進行되어 先進國에서는 管理者가 效率인 리더십을 發揮하게 함으로써 構成員으로 하여금 積極의 協同을 얻어 目的達成에 對한 그 寄與가 크다고 한다.

經濟開發計劃에 따른 産業의 發展으로 中進國의 隊列에 서 있는 우리나라 現實 역시 그 重要性을 再認識하지 않으면 안 되겠다. 왜냐 하면 이같은 리더십의 認識不足은 管理者의 精神과 이를 根柢로한 指揮力이 經營社會에 核心的 影響을 주는 要因임에도 不拘하고 이를 度外視하고 物的要因에만 置重하는 傾向이 있어 큰 誤謬를 범하고 있기 때문이다.

本研究는 行動科學의 研究 方法을 取하여 지금까지의 傳統的 社會心理學的 리더십 思考構造形成要因을 基本으로 리더십 發揮에 影響을 주는 狀況의 研究를 方法論으로 하여 豫測可能한 實踐의 理論으로 展開하고 學者別 리더십 理論의 比較考察을 通하여 客觀的이고 合理性있는 리더십 類型을 追求해 보았다. 이러한 類型提示 및 分析에는 外國에서 普遍的으로 使用된 “人間中心”과 “業積中心”으로 다루었으며 韓國의 經營리더십 考察을 위하여 韓國意識構造 및 韓國經營리더십의 理想型을 分析提示하고 普遍的인 經營리더십 類型과를 比較 現實에 맞는 리더십 類型을 定立해 보고자 한다.

2. 리더십 本質

2.1 概 念

經營組織이 成員의 職務遂行活動의 統合의 體系라고 한다면 그 活動을 促進시키고 통합을 維持하면서 目標達成에로 誘導해가는 促進의 統合의 機能을 當然히 必要로 하는바 리더십을 機能의 役割로 보아 機能의 特徵을 分類 概念을 規定해보면 ①P. Pigors는¹⁾ 特定한 personality의 所有者가 共通의 問題를 追求하는데 있어서 그의 意志 및 感情 洞察力 등으로 다른사람을 指導하고 統率하는 特性이라고 하였으며 K.Young 도²⁾ 個人의 行動을 統制 指揮 批判하는 能力이라고 했다. 또 E.Hartley 와 R.Hartley 는 權威에 依存하지 않고 構成員이 自發的으로 받아

들이는 效果的인 影響力이라고 하였으며 G.Terry³⁾ 는 한 集團의 共通目的을 向하여 스스로 즐겨 일하도록 構成員에게 影響力을 주는 活動이라 하였듯이 리더는 集團構成員이 組織에 對해 一致感을 갖도록 조성하고 自發的으로 協力하도록 促進하는 것을 使命으로 하기 때문에 리더가 發揮하는 影響力에 重點을 두어 說明하는 것으로서 概念을 리더가 갖는 資質에 根據를 두어 說明하는 입장이다. ②R.Stogail은 리더에게 要求하는 性格이나 機能은 大部分 리더가 그의 役割을 보여주는 狀況의 要請에 依하여 決定된다고 말하였고 F.H.Allport 는⁴⁾ 리더의 影響力과 集團構成員의 相互作用으로 集團狀況에 많은 變化를 가져오는 活動이라 했듯이 이는 리더를 에워싼 주위 狀況을 重視하는 方法으로 集團狀況에 重點을 두어 說明한 狀況의 考察이며 ③A.Lindsmith와 A.Strauss 는 經營社會의 相互作用의 形態로서 리더와 成員間의 特定事態에서 成立된다고 하였고 G.A.Gibb는 集團目標을 爲하여 構成員들을 指揮하는 行動이라 했으며 S.S.Sargent는 集團의 리더와 成員과의 社會的 相互作用의 形態이고 相互役割의 行動이라고 했듯이 兩자가 組織的인 一致感을 전제로 한 相互作用과 人間關係로서 다루려는 것이다. 이같은 概念規定의 諸要素들은 한가지 立場에서 規定지을 수 없고 諸要素가 綜合되어 狀況에 따라 相互關聯性이 作用될 때 비로소 올바른 리더십을 追求할 수 있는 것이다.

2.2 資 質

傳統的方法으로 리더십發揮에 身等的特性 Personality 등 리더役割에 重要한 影響을 주는 特性을 말하는 것으로서 圖表와 같이 리더로서 어떤 資質이 效果的인 리더십을 가져오는가를 追求하는 態度인 것이다. Tead는 構成員의 士氣를 昂揚하고 理想的 리더의 人間型을 그림에 Fayol은 道德性과 社會規範의 認識을 가장 重要한 資質로 보는 立場을 取했으며 Tead와 Drucker가 提示한⁵⁾ 品性과도 關聯지을 수 있으나 그보다 次元을 달리하여 道德性과 社會規範의 變遷의 性格에 關한 올바른 認識을 經營指導者의 주되는 資質로 보려는데 意義가 있다. 그러면 이와 關聯 韓國企業體의 리더십資質的 要因을 살펴보면 迫力을 우선으로 判斷力 知識 사교 知能 品性等 資質的 要因으로 集約되고 있음을 알 수 있다. 以上에서 본바와 같이 學者들이 提示한 資質과 比較해

1) P. Pigors., Leadership or Domination, Boston, Houghton Mifflin Co, 1953. p.12.

2) K. Young., Hand Book of Social Psychology, NY, Applation-century, INC, 1951, p.252.

3) Georgy, R. Terry Principle of Manggement, ll, Home Wood, Richard D. Irwin· Inc, 1971, p.450.

4) F. H. Allport, Social Psychology, Boston, Houghton, Mifflin Co, 1924, p.419.

5) Peter F. Drucker, The Practice of Managment, Charles, E. Tuttle Co, 1961, p.378.

표 1. 資 質 見 解 圖

人 名	資 質	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tead	정 력	지시능력	열 성	우의	품 성	기 능	결단성	지 능	교수능력	신념	
Barnard	체 력	기 능	기 술	지력	지 식	기억력	상상력	결정력	집 념	인내	
Fayol	신체력	정신력	도덕심	지식	우월성						
Urwick	용 기	의지력	유연성	지력	성 실						
Schell	관 심	인 격	태 도								
Taylor	두 뇌	지 식	교 육	기치	정 력	용 기	열 성	판 단	진 장		

표 2. 韓國企業 리더십 資質見解

資 質	企 業 權	順 位
체력, 지구력	3	9
우 월 성	1	10
지 식	11	3
사 교	10	4
용 기	6	7
판 단 력	12	2
품 성	7	6
창 의 력	4	8
박 력	14	1
지 능	8	5

79.3.15~4.30 調査

보았으나 統一성과 客觀성이 없어 本質理解에 限界성이 있어 규명하기는 힘들기 때문에 根本策으로 狀況理論을 展開하여 보고자 한다.

2.3 狀況

資質理論은 리더십을 經營者側에 초점을 두는 것이었으나 이는 社會科學者들에 의하여 支持되는 것으로서 構成員이 처해있는 狀況에서 규명하려는 것이다. 이는 주어진 狀況에 의해 리더의 價値가 判斷되고 行動의 決定은 集團의 諸規定에 依한다는 즉 이 理論에서는 組織마다 狀況이 相異하기에 한 組織體의 指導者가 他組織體의 指導者가 될수 없는 경우나 集團力學이라는 集團士氣昂揚의 過程에서 봐도 리더십의 性質이나 資質은 集團狀況에 따라 相異하게 나타나는 것이다. 즉 {리더(獨立變數)}→{集團狀況(媒介變數)}→{集團効果(從屬變數)}

A.W.Gouldner는 集團을 構成하는 成員相互關係의 組織網 가운데 指導者가 存在한다고 보고 있으며 E.S.Bogadus는⁶⁾ 集團活動에 依한 機能으로 보아 Followership와 補充되는 것이 리더십으로 보았

다. 이들 見解들은 集團의 特性과 狀況과의 不可分の 關係에서 리더십을 考察하려는 것으로 보며 즉 이는 주어진 狀況에 따라 指導者의 價値判斷과 指導者行動은 決定되는 것으로 보는 것이다. 그러면 狀況內容에 對하여 살펴보면⁷⁾ Cartwright와 A. Zander는 ①集團目標의 性質, ②集團構造, ③成員의 態도와 慾求, ④外部環境으로부터 集團에 보내진 기대라고 했으며 C.A.Gibb는 ①集團內 對人關係의 構造 ②集團의 性格 ③集團이 存在하고 成長해 온 專門化의 特徵 ④集團이 직면하는 物理的條件 課題 등을 들었다. 환언하면 集團의 人力 장비로 부터 規範 任務 自然的條件 文化的構造 成員의 性格構造에 이르기 까지 廣範圍한 內容을 包含한다. 어떤 경우나 狀況을 中心으로한 研究方法은 狀況을 構成하는 要素中 하나 또는 몇가지를 聯關시켜보고 그에 適合한 리더십機能을 發見하는데 그 特徵을 찾을 수 있으나 대체로 이 理論에서 指導者의 行動을 狀況에 適應시켜 볼 때는 受動的 일면성만을 떠나 積極的으로 狀況의 극복 내지 개선으로 狀況의 變化를 이룰수 있는 指導者만이 行動의 機能을 發揮할 수 있다는 것을 固有의 狀況理論에서 간과하고 있었기 때문에⁸⁾ 이것만으로 리더십本質을 追求하는데 完全을 期待할 수는 없고, 어디까지나 成員과의 關係下에서 補充될수 있는 것이다. 그러므로 成員의 受容을 期待할 수 있는 指導者의 狀況面도 強調되지 않을 수 없는 것이다.

2.4 受容

人間關係가 잘 지속되기 위하여는 指導者가 構成員들에게 잘 受容되어야 한다는 理論으로 核心은 資質이나 人間性은 成員을 이끌기 爲한 手段에 불과하며 成員들의 態도와 能力이 리더십 發揮程度를 決定지을 수 있다는데에 있다. 즉 成員들은 이들의 慾求를 滿足시키고 組織의 目的을 受容케 하는 指導者들의

7) 장병림, 사회심리학, 박영사, 1970, p. 224.

8) William O, Jenkis, "A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Militancy Problems," (Psychological Bulletin) January 1947, p. 75.

6) A. W. Gouldner, Studies in Leadership, NY. Haper and Brothers, 1950, p. 26.

표 3. 各階層이 必要로하는 技法

階 層	最高經營者	中間經營者	下級經營者
技 術 的 技 能	거의 不必要	重要치 않음 (成員中 숙달者 있을 條件)	極히 重要
人 間 管 理 技 能	비교적 重要	重 要	極히 重要
綜 合 判 斷 力	極히 重要	重 量	위 階層보다 덜 重要

리더십에 對한 選擇能力을 가지고 있다. 증대 強制에 依한⁹⁾ 非能率의 리더십面에서 리더십本質形成에 그 以上の 새로운 變化를 리더와 生員關係에서 考察하는 것으로 M.P.Follet가 指摘하고 있듯이 指導者가 그의 集團에게 影響을 주는 問題보다 集團에 依해 影響力을 받을 수 있는 指導者를 生覺하는 相扶關係인 循環的反應에서와¹⁰⁾ 같이 成員이 指導者의 個人的意志를 追從하는 것이 아니고 成員으로 하여금 誘發된 힘을 가지게끔 하여 그들의 受容을 기대할 수 있겠음 리더십의 受容性은 成員中心에서 一般的으로 蓋然性을 찾아야 된다고 보고 있다. 그러나 現實的인 經營目標指向에 리더십을 發揮하기 어려울 때는 狀況의 變化 克服으로 解決하여야 할 것이다.

2.5 技 法

리더십의 發揮을 技法論的인 面에서 살펴보면 리더십의 資質, 狀況, 受容이 考慮된 全體狀況 즉 組織集團의 狀況을 把握하고 여기에 適應되는 技法選擇을 하여 選擇된 技法을 行爲내지 態度로서 實現하는 것이다. 이같이 리더십發揮가 經營者行爲와 態도의 實踐이고 人間 相互關係에서 行해지는 것이므로 ①리더指向의 技法論으로 리더십이 經營者의 行爲및 態도의 實踐이므로 이러한 諸資質에 바탕을 두고 있을 때 資質의 考察이 되며 ②集團指向의 技法論으로 技法이 人間集團의 狀況에 適應하는 것이라 하여 이를 選擇하고 集團成立關係에서 리더십이 發揮되는 것이므로 人間關係管理技法의 考察이 되며 ③리더와 成員間的 相互作用으로 人間的 狀況을 客觀的으로 考察하면서 技法의 選擇을 試行錯誤의 方法에 의거 考察하는 것이다. 이것은 集團訓練 그 自體가 리더십의 技法이 되는 것이라 볼 수 있다. 具體的으로 技法論은 어떻게 展開시키는가? Robert. L. Katz는 技術的技能, 人間管理的技能 및 綜合的判斷力의 3가지로 나누고 下級管理者에게는 技術的인 面이 重要時되나 漸次 人間的技能和 概念을 具備하고 있어야 有効適切히 自己職務을 遂行할 수 있다고 하였다. 그러나 最高經營者는 綜合的 判斷力이 가장 重

要하며 이에 符合되는 人間的技能도 지니고 있어야 하겠다. 以上の 것을 綜合해 보면 표 3과 같다.

이 밖에 Tead는 리더십技法을¹¹⁾ ①命令하는 方法 ②注意를 주는 方法 ③稱讚하는 方法 ④公正한 態度 保持 ⑤提案을 얻는 方法 ⑥集團의 一致感을 強化하기 爲해 ⑦新入社員 吸收를 爲하여 ⑧集團에 自己訓練을 시키기 爲하여 ⑨虛無한 所聞을 없애기 爲하여 라고 말했는데 ①~⑤는 리더가 成員個人과의 接觸에서 留意할 것이며 ⑥~⑨는 오늘날 人間關係管理에서 論議되는 集團成員에 配慮할 事項들이다.

3. 리더십 行態論

3.1 行動科學

총체 指導者에 對한 研究는 C.A.Gibb가 指摘하고 있는 바와 같이 心理學者들에 依해 指導者의 Personality 研究에 關心을 나타내게된 傳統的 思考方式에 입각한 特定個人的 固有能力으로 보는 觀點에서 이다. 이같이 心理學的 考察은 一般的으로 人間의 精神現象을 人間이 가지고 있는 固有能力의 表現이라고 보기 때문에 19세기 후반에 이르러 이러한 能力心理學은 결국 여러 能力을 갖는 人間固有의 精神이라는 實體를 生覺하지 않으면 안 된다는 점에서 非科學的이라고 批判되었다. 한편 最近까지 研究되어온 리더십資質이 天賦의 能力 才能等 Personality로서 發揮된다는 思考方式은 心理學史的 考察로 볼때 中世紀에 存在한 能力心理學的 發想과 비슷하며 資質研究를 推進한 Approach 중에 이런 傳統的 思考方式과 비슷한 점이 存在하고 있음을 볼 수 있어 資質研究上에는 非科學的 限界性이 있음을 보여주고 있다. 이러한 限界性은 狀況的 Approach를 生覺지 않을 수 없는 것으로서 R.M.Stogdill¹²⁾은 리더에 要請되는 資質性格 特性은 그리더가 리더십을 遂行하는 狀況의 要請에 依해 크게 左右된다고 말하고 있다. 이 같이 리더십은 狀況(時間 空間的)의 變化에 따라 偶然的이라 豫測不可한 것 같이 보이기 때문에 狀況的

9) Koonts and O' Donnel, Principle of Management, Ibid, p. 64.

10) M. P. Follet, Dynamic Administration, 1957, p. 248.

11) 林元錫, 企業經營과 經營戰略, 韓國生產性本部, 1965, p. 207.

12) 三隅二不二, 리더십, 東京, 타이iamond社, 1972, p. 5.

Approach를 方法으로 豫測可能한 實踐的 理論으로 만들어야하며 이에는 傳統的 經營管理組織에서 考慮치 않았던 것으로 重要한 要素인 個人 및 狀況的 Approach에서 오는 作業環境의 特質이 많이 存在하고 있음을 알게 된것으로 이는 行動科學이 經營리더십에 끼친 影響力을 말해주는 것이다. 따라서 經營者 개체적 條件을 組織的으로 系統지우는 條件 組織學이 不可決의 部分인 것이며 狀況構成論條件(成員이나 集團組織體의 構造構成論條件)을 組織的으로 系統지울 必要가 있다.

3.2 리더십과 組織行動

組織이란 組織構造와 構成員 相互作用에 의해 影響을 미치는 리더십의 構造라 理解할 수 있기에 組織속의 人間과 리더십에 對하여 研究해보면 企業組織이란 共同目標指向의인 人間の 協同體系로서 構成員의 行動 Pattern에 속한다. 現在는 組織의 時代라 할 수 있을 정도로 人間은 組織속에서 산다. 이를 史的으로 考察해 보면 傳統的組織論에 代表되는 人間不在의 組織觀이 人間の 機構에 對한 奉仕者로서 認識傾向에 박자를 가함에 이 理論에 批判의 하나로서 등장한 것이 人間關係論의 立場에선 組織論이다.

組織을 人間の 손에 돌리려고한 人間關係論은 人間을 組織의 中心에 두어 손(手)보다도 마음(心)을 重要時하였고 이는 人間の 社會的, 心理的 欲求充足이 곧바로 生産性에 直決된다는 生覺을 낳게 했으며 이것은 現實과 거리가 있기에 이제 傳統的組織論과 人間關係論의 基本假定에 對하여 行動科學의 組織論이 들어서게 하였다.¹³⁾ 傳統的理論의 가장 큰 特徵은 組織을 職務와 權限의 合理的 配分關係로 보아 人間보다 職務를 더 重要時하는 즉 全人格的存在로서가 아니라 組織에 從屬되는 靜態論的 機構로 보고 있다.¹⁴⁾ 이같이 動態論的으로 파악지 않으므로서 人間の 內面性을 모름으로 人間과 단절된 機構論으로서 結論을 내포하고 있는 것이다.

人間關係論에서 본 組織에 있어서 人間の要素를 강조한 立場을 要約해 보면, ①從業員의 生産性은 社會的技術과 適應에 의해 決定되며, ②非經濟的 報酬과 制裁는 從業員의 行動에 큰 影響을 주며, ③公式的 組織中에는 強固한 非公式的 組織이 發生하며, ④權威的 리더십보다도 民主的 리더십이 從業員의 士氣를 高揚시키는에 效果가 크다. 이같은 人間關係論

的 立場은 職務와 權限의 配分體系라기 보다 人間集團을 重要視하고 技術的 構造보다 社會的 構造에 關心을 갖는 理論이다.

다음으로 行動科學의 組織論的으로 말하면 Arnold S.Tannenbaum은 組織은 本質的이며 普遍的인 性格으로서 統制力을 가지고 있다고 말하였는데 이 統制力은 組織의 諸構成要素들을 要求에 適合시켜 組織의 目的을 達成하려고 하는 機能을 말하는 것으로 構成員인 人間の 要因도 대상이 되며 또 이 統制力은 다른 組織의 構成員인 人間을 通해서 發動되는 것이다. 따라서 目標達成은 構成員相互作用에 의해 이루어지며 그 過程은 指導者—成員이라는 人間相互의 一般的 關係를 만들고 있다.

그러므로 統制의 過程을 리더십의 過程이라고 해도 좋겠다. 指導者—成員이라는 人間相互關係는 組織成員相互間 影響力을 強化하는 構造的條件과 統制力發動으로 關心과 統制되는 成員의 職務遂行義務를 환기시킬 수 있는 것이다. 따라서 統制力은 그것을 받는 사람의 關心과 義務感의 함수로 간주할 수 있으며 組織의 人間の側面에서 본다면 指導者—集團成員의 一般的 關係에서 리더십問題인 것이다. 허나 組織構成員은 組織의 要求로 거절할 때도 있기 때문에 集團成員의 Feed back 關係를 包含하는 것이며 組織理論이나 人間關係論은 어떤 觀點에서 體系를 세우게 되는 것이다.

3.3 리더십機能

指導者의 役割로서 나타나고 이런 役割은 集團 및 經營體制의 存續과 發展에 必要한 集團機能과 연결되어 나타난다. 그러므로 經營組織上의 階層別 地位와 集團이 처해 있는 狀況이 달라 職務수행에 共通된 機能을 추출하여 이를 통합 考察해 보겠다. M.P. Fouet는 리더의 機能을 集團目標을 定하고 調整하며 豫見하는 세가지로 보았고 R.A.Gordon¹⁵⁾은 提案決定에 對한 承認으로 日本 社會心理學者 南博¹⁶⁾은 集團을 調整하고 集團方向을 決定하는 機能으로 Ghiselli나 Broun은 集團組織目標의 設定과 達成을 區分하는 機能, 集團運營과 集團의 示範者로서의 機能으로 分類하고 있다.

以上 諸學者들의 見解를 綜合 要約해 보면 ①集團의 目標設定과 達成을 促進시키는 機能, ②構成員의 欲求를 滿足시키고 集團의 發展과 유지를 促進시키는 機能으로 나누어 말할 수 있다. 이같이 組織에서 리더십은 作業의 system과 人間 system의 統合課

13) 李榮瑞, "行動科學의 組織理論發展" 韓國經營研究所, 1972, 10月號 p. 53.

14) 金相榮, 金光洙, 管理學原論, 博英社, 1971, pp. 29~32.

15) R. A. Gordon, Business Leadership in Large Corporation 1945, Chapxiv.

16) 南博, 人事管理, 東京, 光文社, 1959, pp. 330~340.

題를 가지고 있으며 이것을 自身の 任務로 삼는 것이 指導者의 役割이며 이것은 集團 및 體制의 發展에 必要한 集團機能과 연결되어 나타난다.

4. 리더십 類型論

類型은 指導者의 性格 狀況 目標 등 諸要因과 보는 觀點에 따라 여러 形態로 分類되어 지는 것으로

4.1 類型

F.S.Heiman은 權威主義 리더십과 民主主義 리더십으로 區分하고 A.Uris는 專制型(리더發火器), 民主型(集團中心) 自由放任型(個人中心) 3가지로, E.Ghiselli는 專制型 및 民主型으로 P.J.Sadler는 獨裁型, 說得型, 相談型, 民主型으로 區分하고 있는데 圖表에서 보는바와 같이 호의적으로 生覺하는 型이 相談型, 다음에 說得型順으로 各 階層마다 相異한 選好傾向이 있지만 監督層以下 Group에서는 獨裁型 民主型 리더십에 상당히 높은 選好度를 가지고 있다.

표 4. 經營 各層의 리더십選好傾向(%)

階層	類型	獨裁型	說得型	相談型	民主型	無答
重役, 最高經營者		8	16	71	2	2
專門職 技能職 經營者		7	23	67	2	1
세 일 즈 멘		7	30	61	—	2
監督層		18	31	46	2	3
事務職, 秘書		14	25	39	16	6
作業員		15	19	47	17	2

資料(三隅二不二, 東京, 다이아몬드社, 現代經營全集 7卷, 1972, p.70)

표 5. 自身の 리더십

階層	類型	獨裁型	說得型	相談型	民主型	어느 쪽 아냐	無回答
重役, 最高經營者		15	30	36	6	12	2
專門職 技術經營者		15	25	25	5	28	3
세 일 즈 멘		22	23	27	1	21	4
監督層		34	20	15	8	20	3
事務職, 秘書		26	19	18	6	20	10
作業員		23	16	16	5	36	4

資料(三隅二不二, 前掲書 p.70)

重役이나 最高經營者는 相談型 리더십을, 技術職 經營者는 說得型和 相談型을 병용하여 사용함을 알 수 있다.

표 6. 리더십 Style과 從業員態度

態度	類型	獨裁型	說得型	相談型	民主型	어느 쪽 아냐
높은 作業上의 滿足感		72	81	81	81	66
높은 組織의 滿足感		80	90	93	87	82
높은 管理에 對한 自信		76	99	89	70	50
높은 階層의 能率評價		38	30	35	27	12

資料(三隅二不二前掲書 pp.73-83)

全體로서 바람직한 Style은 相談型 리더십이며 한편 獨裁型 리더십은 能率評價面에서 比率이 높다고 볼 수 있다. 能率評價와 管理에 對한 自信과는 높은 相關關係를 볼 수 없다. 以上の 調査結果가 有效하기 爲해서는 Sadler는 集團이 狀況의 必要性

表 7. 類型別 全體의 特徵

專制型 리더십	民主型 리더십	自由放任型 리더십
① 方針에 對한 모든 것을 指導者가 決定	① 組織方針, 會議事項 決定時 이를 조장해 주고 格려해 준다.	① 集團에 依한 決定 및 個人的 決定도 放任된채 成員들 마음대로이며 指導者는 강제성을 띄지도 않음.
② 리더에 依해 作業要領, 順序 등 그때 그때 指示되지 않으므로 因한 作業展望이 뚜렷하지 않다.	② 作業展望은 討議中에 얻어졌고 指導者는 集團目標達成에 대한 Out line을 成員에게 알려 주고 決定은 그들의 選擇에 맞김.	② 指導者의 活動은 必要時는 하고 그 外의 役割은 수행치 않는다.
③ 恒常 個個人的 作業問題指示 및 일의 分擔도 指導者가 直接 決定	③ 作業分擔은 暗示만 해주고 作業에 效果의 方法은 成員自身이 定함.	③ 成員의 作業上 일에 對한 어떤 비판도 自發的으로 말하지 않으며 評價나 調整도 하지 않는다.
④ 各 成員에 對한 칭찬 및 비판시 主觀的으로 흐르며 그 外는 集團에 參加하지 않음.	④ 各 成員들에 대한 칭찬 비판시 客觀的이면서 成員의 一員으로 行함.	

에 適應하지 않으면 안된다고 말하였는데 이는 앞의 A.Vris의 리더십 選擇要因과도 一致하고 있다. S adler는 리더십決定條件으로 ①一般의인 社會 文化的 價値觀 및 狀況等 諸要因속에서 經營리더십이 하나의 形態를 갖추며 ②리더십 性格은 長期的인 制度全體에 關한 것인가? 短期的인 諸目的이 對象인가에 따라 달라진다. ③技術的環境 特히 그것은 어떤 統制手段으로 集團의 生産性を 確保하려고 하는가에 따라 리더십의 姿勢가 決定된다. 요컨대 리더십은 Sadler가 말하듯 集團과 環境의 必要性에 適

應 되어야 하지만 組織內의 個人 및 集團狀態가 恒시 變化하기 때문에 必要性 設識은 어려운 것이다.

4.2 代表的 3類型의 特徵 및 類型別 리더의 役割

K.Lewin의 指導下에 R.Lippitt와 R.White는 리더십類型을 專制型, 民主型, 自由放任型, 3가지로 分類하였는데¹⁷⁾ 이들이 研究한 指導者의 行動에서 오는 全體의 特徵은 표와 같다.¹⁸⁾

以上の 類型을 뒷받침해주는 實驗結果는 다음 과 같다.

표 8. 類型別 主要特徵

類 型	專 制 型	民 主 型	自由放任型
特 徵	① 리더에게 反感表示 ② 作業量은 많으나 質이 낮다. ③ 意思交換에 制限 ④ 成員相互間 感情 나쁨. ⑤ 內的 不滿과 團體心 不足. ⑥ 依存的이며 服從的인 行動 ⑦ 個性을 發揮치 못함.	① 리더를 尊敬 ② 作業量과 質이 우수 ③ 意思交換 圓滑 ④ 成員相互間 關係圓滿 ⑥ 誠意 및 團體心이 많음. ⑥ 自意的 行動 ⑦ 洞察力 發揮	① 리더를 他人時 ② 破損品, 浪費가 많음. ③ 意思交換이 없음. ④ 獨自的 個人行動 ⑤ 團體心이 없음. ⑥ 責任感도 없는 行動 ⑦ 個性이 강함.

이 研究를 通하여 集團力學을 理解할 수 있게 되었으며 리더의 役割은 곧 高生産性, 成果, 人間福社問

題等 經營合理化에 重要한 影響을 끼치고 있음을 再 認識할 수 있다.¹⁹⁾

표 9. 리더십 類型과 生産性

內 容	리더指向과 生産性				리더십 類型과 生産性			
	從業員指向	生産性指向	不 明	시(事例數)	專 制 型	民 主 型	不 明	시(事例數)
高 生 産	6	1	5	12	—	11	1	12
低 生 産	3	7	2	12	8	4	—	12

資料(南博, 人事管理, p.339 Michigan大學 社會調查研究所 調查分析資料)

표 10. 리더십과 指導者 性格

	專 制 型	民 主 型	自由放任型
리더십과 個人性格	精力的 野心的 性格(自身の 直接的 影響力下에서만 잠재적 야심과 支配欲求가 充足 되기 때문임.)	精力的, 協助的 性格(自律性 가지고 自身判斷과 他成員協助로 業務遂行 올바르게 됨.)	個人的, 獨주형 性格(協助나 지시보다 스스로 自己業務遂行으로 滿足)
리더십과 集團性格	緊急要하는 狀態下의 결단 이 要求되는 경우, 集團이 세 로 組織되거나 확장되어 規律이 잡히지 않은 경우.	組織이 安定되고 業務속지 하고 있는 狀況下에서 效果 또 協助的 雰圍氣에서 安定된 集團 性格下에서 效果	專門知識이나 高度訓練을 받은 사람으로 構成된 集團

17) Fred E.Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, NY, McGraw-Hill Book Co, 1967, p.12.
 18) R.Lippitt, & R.White, "Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Crimates" IN D.Car-

twright & A.Zander(eds), Group Dynamics, NY, Harper & Row-Pub 1968, p.319.
 19) 南博, 人事管理, 前掲書, p.339.

표를 보면 E.Mayo 및 F.Roethlisberger 팀에 의해 立證된 人間關係論의 結論과 一致하는²⁰⁾ 즉 生産 強調리더보다 人的要素에 重點을 強調하는 民主的 리더십에서의 生産性이 높음을 보아서도 生産性을 爲해서는 生産面의 作業中心보다는 人的要素를 더 重視함이 바람직하다는 것을 立證해주고 있는 것이다.

표 10에서 보는 바와 같이 絶對的 리더십類型이 란 있을 수 없다. 왜냐하면 리더自身이 成員의 人格과 人間性을 존중하고 적절한 動機誘發과 Communication을 通해서 리더로서의 機能을 充分히 發揮하여 集團目標達成을 爲한 効果的인 리더십이 나타나는 것이기 때문이다.

5. 리더십의 行動研究

5.1 리더십에 依한 管理(x,y 理論)

D.Mcgregor²¹⁾는 종래 X理論은 大部分의 人間은 野望이 없고 責任을 回避하고 安全하게 生活하기를 원하는 消極的活動性向과 自己中心의 利己의 行動原理이기 때문에 經營者는 그들을 積極的方法으로 使役함으로써 根本的으로 人間の 受動性과 勞動의 苦痛性을 強調하는 즉 經營者가 주는 影響이 性向自體를 바꿀수 있는가에 對하여는 전면 考慮하지 않은 見解로서 이런 低次的인 欲求와 動機에서 追求되는 理論에서 벗어나 人間內 人間の 참모습을 規明하고 組織人의 觀念을 完全히 改革하고 人間の 成長을 重要視하여 産業社會에 있어 人間の 役割을 높이는 Y理論이 必要하게 되었다. 즉 X理論의 根本假定인 勞動의 苦痛을 否定하고 勞動力을 精神 肉體的 에너지의 發散現象으로 人間生活에 不可缺한 것이며 勞動을 싫어하기 보다는 條件에 따라 滿足의 源이 될 수 있다고 보는 見解로서 滿足은 勞動價値를 느낄 뿐만 아니라 成果와 결부된 報償機能을 通하여 目標을 達成한다는 것이다.

오늘날 經營에 기여하는 大部分의 人間은 根本的으로 自己野望이 있으며 自己指示의이고 自己統制的이기 때문에 少數知能을 中心으로 多數의 人間이 이에 追從하는 것보다는 많은 사람에게 機會를 줌이 經營에 有利하다고 Mcgregor는 주장하고 있다. 또한 그는 傳統的 經營觀에 依한 管理者들이 人生觀으로 인하여 오늘날 經營組織은 人間の 能力을 극히 部分的으로 밖에 活用하지 못하고 있으며 人間開發은 將來의 經營에 開發할 가장 큰 分野를 強調하고 있다. 이같이 高次的의 欲求와 動機에 依해 管理하는 Y理

論이 마땅히 리더십단계로 대처해야 하겠다.²²⁾ Y理論에 따르는 經營戰略의 核心은 個人 및 企業目標의 統合 그리고 自己統制에 依하여 이루어 지는 것이기 때문에 더욱 必要한 것이다.

환언하면 非生産性, 無關心, 非責任感, 非協調는 經營者의 組織方式과 統制方法에 있으므로 從業員이 企業繁榮方向으로 努力함으로써 各者 目標達成에 最大條件을 조성해주는 것이므로 이 統合의 原則을 마련해줘야 하겠다. 企業目標를 납득하는 程度에 따라 從業員은 自發的으로 目標達成을 爲한 努力을 하고 있기 때문에 Mcgregor는 납득을 얻기 爲하여 教育訓練 특히 個人 및 接觸에 依한 能力開發을 強調하며 이 方策으로 企業目標의 具體的決定에 從業員이 어느程度 參與한다는 것과 協力體系에 依해 얻게 될 成果가 適當한 配分方式을 通하여 從業員의 利益과 결부돼야 한다는 2가지점을 統合의 原則에 依한 經營의 具體的 方策으로 들고 있다.²³⁾ 그러면 X,Y理論의 正當性을 檢討 理想的 리더십型을 追求함으로써 目標에 依한 管理을 해보면 다음 표와 같은데 經營管理層이 上位일수록 動機水準도 높은 比率로 커지고 意欲도 旺盛해지나 낮을 수록 反對現象임을 알 수 있다. 그러나 여기서 上位經營層의 動機水準이 낮은 사람이 12% 存在함은 問題點으로 指摘되어지

표 11. 經營管理階層의 動機水準

營 經 管 理 階 層	人員數	動機水準(%)			
		높다	보통	낮다	계
上位 經營者	91	57	31	12	100
中間 經營者	683	32	39	29	100
下位 經營者	570	23	43	34	100
計	1,344	30	40	30	100

資料(韓國 能率協會刊 美 T.I. 社事例, 리더십 1974 p.48

표 12. 리더의 經營管理 style과 動機水準

動機水準	人員數	리더의 經營管理 style			計
		啓發型 (y理論)	傳統型 (x,y 理論)	抑壓型 (x理論)	
높 다	403	52	40	8	100
보 통	538	30	48	72	100
낮 다	403	8	29	63	100
계	1,344	30	40	30	100

資料(T.I社事例 韓國能率協會刊 리더 p.50).

20) 金明勳, 리더십論, 博英社, 1973, p.139.

21) Douglas. Mcgregor, the Human Side of Enterprise, Ny, McGraw-Hill, 1960, p.86.

22) 吳秉秀, 新經營學, 實學社, 1970, p.144.

23) 鄭守永, 新經營學原論, 博英社, 1972, p.249.

는 바이다.

意欲이 旺盛한 經營管理者는 啓發型의 리더를 따르고 動機水準이 낮고 意欲이 없는 者는 抑壓型에 따름을 나타내 줌으로써 리더의 經營管理 style이 從業員立場에서 動機水準과의 關係를 말해 주고 있다.

또 다음 표에서는 Y理論을 갖는 啓發型리더는 自己評價보다 從業員에 의한 評價가 약간 높게 評價되고 있다. 反對로 X理論을 갖는 리더는 자기나를 評價와는 反對로 從業員쪽에서는 그보다 낮은 生覺을 갖기 십상이다.

표 13. 動機賦與能力에 對한 自己評價와 從業員의 評價關係

評價의 區分		人員數(%)	우 수(%)	平均以上(%)	平均(%)	平均以下(%)
全 員	自己評價	1,344	8	54	35	3
	從業員에 의한 評價	1,344	7	35	39	—
啓發型	自己評價	403	10	55	34	1
	從業員에 의한 評價	403	16	55	37	2
抑壓型	自己評價	403	6	53	38	3
	從業員에 의한 評價	403	1	7	42	5

資料(T.I. 社事例, 韓國能率協會刊 前掲書 p.51).

또 다음 表를 보면 X理論 營理者보다 Y理論管理 者가 壓倒的으로 從業員들에 의하여 유리한 成果를 올리고 있는 리더임을 알 수 있다.

표 14. 리더의 經營管理 Style과 從業員에 의한 業績評價의 關係

業績評價	經營管理 style		人員數	y理論 (%)	x,y理論 (%)	x理論 (%)
	우 수	平均以上				
우 수	169	218	169	55.7	31.9	12.4
平均以上	218	102	218	22.8	52.0	25.2
平均均	102	15	102	7.8	32.4	59.8
平均以下	15		15	6.7	13.3	80

資料(能率協會刊 前掲書 p.59)

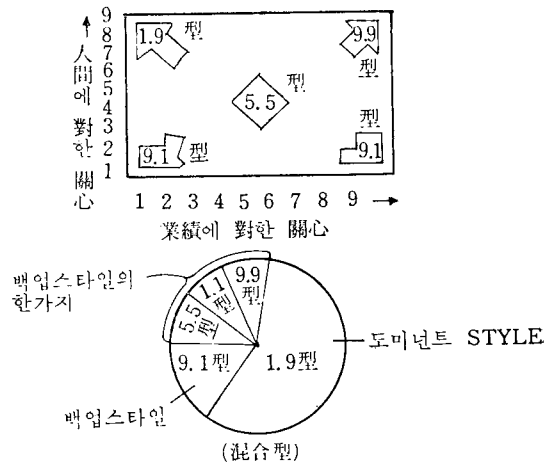
以上の 考察에서 우리나라 企業과 比較함에 있어 多少의 構造上 差異는 있으나 從業員 動機賦與나 業績을 올림에 있어 從業員間에는 X-Y式 組立이 가장 効果的이라 하겠다.

다음으로 오늘날 리더십의 決定 및 生産性的 增大는 人間中心과 業績中心의 二次次元 函數關係로 把握할 수 있으므로 리더와 構成員은 目標達成의 基本的 要因으로서 이를 相互勞力으로 遂行할 수 있는 것이다. 여기서 R.Blake와 J.S.Omulton의 매니저리얼·그리드를 中心으로 리더십 理想型을 追求해보면 5·2 리더십 style 分類

이 중에서 指導者는 도미넌트 style 이라고 부르는 어떤 한 支配的 style 을 갖고 活動한다. 그러나 各種 狀況에 따라 支配的 style 을 지킬 수 없을 때는 그 대응으로 나타나는 支援的 style 즉 Back-up style 로서 指導性을 補充해주고 있다.

1.1型 : 業績이나 人間에 對한 關心이 없어 大過

표 15. R-Blake의 매니저리얼·그리드



없이 職位維持目的으로 하려 目標概念도 責任도 두려워 하는 될대로 되라는式의 落第型.

9.1型 : 業績中心指向型으로 從業員行動을 計劃 指導 統制하여 여하간 業績을 達成해 놓고 보자는 型으로 갈등시엔 방해물은 모두 치치하려하며 上司에게는 自己主觀을 下位者에게 주어진 權限을 最大한 活用하는 型.

5.5型 : 人間과 業績의 밸런스를 맞추기 爲해 實現 可能性을 찾는 現實主義者이며 妥協型으로 目標은 成員이 生覺하는 方向으로 設定하고 計劃하며 極斷的 權力行사는 배제하며 公式 非公式組織을 병용하여 group session 이나 會議을 좋아하는 타입으로 中道를 지키려 하기에 問題의 核心은 解決하기가 어렵다.

9.9型 : 目標을 達成키 爲하여 相互理解와 同意에 業務의 方向을 設定하고 이를 위해 人間과 業績을

調和시키도록 하는 理想型으로 y 理論에 相應한 型이다.

個個人에게는 目標을 理解케 하고 結果에 對한 責任을 自覺케 함으로써 모든 일은 自己統制나 自己指導에 依해 權限이나 服從形式없이 自發적으로 이루어

표 16. 意思決定基準

決定方法 狀況要因	결정 기준		
	자기 혼자 결정	1:1 로 결정	1:全體 결정
時 間	無	有	無
判斷 能力	充 分	不 充 分	不 充 分
情 報	不 必 要	必 要	必 要
自己投入獻身	重要치 않음	必 要	必 要
누구問題인가	自己問題	相對方問題	우리들問題
支援必要性	不 必 要	必 要	必 要
勞力의 調整	不 必 要	從的 必要	橫的 必要
알려줄 事項	不 必 要	必 要	必 要
Follow-up	不 必 要	必 要	必 要

어 지게하여 리더는 雰囂氣造成役割을 함이 그의 役割이라 生覺하며 行動하는 型으로 감동시엔 正面으로 대결 처리함으로써 革新과 進歩를 促進시킨다. 한편 問題解決을 爲한 意思決定方式에서 最終的인 意思決定은 自身責任아래 決定하지만 問題에 approach 할때는 다음 方法을 基準으로 하여 狀況을 把握해 適切한 方法을 강구함이 이의 特徵이기도 하다.

5.3 x,y 理論的 基本決定比較

x 理論에 接近하는 9.1 型과 y 理論에 接近하는 9.9 型리더십의 基本假定을 比較해보면 9.9 型리더는 理想型으로서 個人目標과 組織目標을 연관시켜 個人의 目標을 達成하는 것이 곧 本人의 欲求充趨과 直結된다는 原理을 實踐하는 참다운 目標에의 한 리더라고 할수 있으며 이는 곧 y 理論을 指向하고 있는 리더며 組織全體에 健全하고 進取的인 變容을 期待할 수 있는 타입이다.

표 17. 人間에 對한 基本決定

9.1 型 基本假定	9.9 型 基本假定
x 理論	y 理論
① 人間은 先天的으로 부터 일하기 싫어하며 可能하면 回避하려 한다.	① 作業에 있어 精神的, 肉體의 勞動은 그 自體가 遊戲나 休息과 같다. 人間은 先天的으로 일하기를 싫어하는 것은 아니다.
② 이렇기 때문에 任務을 成就하려면 이들을 統制하고 指示하고 處罰을 주어야 한다.	② 統制 및 處罰이 勞力을 動員하는 唯一한 手段이 아니다. 人間은 맡은 바 任務을 스스로 統制 完遂한다. 任務을 成功的으로 完遂함은 成就感을 주어 補償의 機能을 갖는다.
③ 大部分 人間은 指示받기를 좋아하고 責任을 回避하며 野望이 없고 安全을 最優先으로 한다.	③ 適切한 條件下에서 人間은 責任感을 가지며 自己實現欲求에 對한 野望을 갖고 있다. 問題解決能力은 構成員 全員에게 산재해 있다.

5.4 R. Likert의 實證的 研究

Rensis, Likert는 리더行動을 從業員中心과 業務中心으로²⁴⁾ 分類 生産性を 爲해서는 業務中心보다는 從業員中心 指導方式에 리더의 遂行目標의 程度

표 18. 從業員 中心 및 業務中心比較

	從業員中心 리더	業務中心 리더
高生産性集團	6	1
低生産性集團	3	7

資料(R. Likert 實驗研究 金明勳 리더십論 p.140).

가 適切히 調和되어야 한다고 말함으로써 Kahn의 說을 引用하고 있으며 이 見解는 業績과 人間の 統合을 말하는 것으로 McGregor의 Y 理論과 R. Blake의 9.9 型과도 一致하고 있다고 보겠다.

그러면 從業員과 經營者間的 相互作用에 依한 高生産性 關係를 보면 다음 표에서 보는 바와 같이 한部門內的 從業員들이 느끼는 不當한 壓力의 平均量과 各部門의 生産性과는 逆의 關係가 있듯이 相互密接한 關係로서 높은 成果를 要求命令하고 리더와 從業員이 받는 壓力과는 相關關係가 있음을 알 수 있다. 高生産性を 올리기 爲해서는 企業目標에 따르는 要求事項을 明白히 밝혀줌으로써 從業員은 自由롭게 일할수 있는 것이다. 이는 McGregor의 Y 理論

24) 日本産業能率短期大學, 리더십, 韓國能率協會譯, 1974, p. 139.

표 19. 生産성과 壓力 相關關係

部門生産性		
平均以上	平均以下	
9	1	一般的 指導監督 (壓力小: 10個部門)
5	6	普通 指導監督 (壓力中: 11個部門)
1	9	細密한 指導監督 (壓力大: 10個部門)

資料(R.Likert 調査 金明勳 前掲書 p.142)

R.Blake의 9.9型에 있어서도 理解와 納得으로 目標決定을 이루고 自由와 裁量權을 認定하는 自己統制方法에 미루어봄에 R. Likert 見解와의 一致를 立證하는 것이다.

표 20. 從業員의 自發的 發揮關係

低生産性 指導者	高生産性 指導者	
24%	45%	必要에 依한 從業員의 計劃樹立
32%	19%	計劃樹立 不能 從業員

(資料 R.Likert 韓國能率協會刊, 前掲書 p.141.)

高生産性리더下에서는 必要에 따라 從業員이 計劃을 樹立하는 自發性을 發揮할 여지가 많음을 알 수 있다.

표 21. 從業員의 自由와 生産性關係

部門生産性		
平均以上	平均以下	
10	1	最大自由(11部門)
4	6	普通自由(10部門)
1	9	거의 自由없는 장태 (10部門)

資料: R.Likert 調査 金明勳 前掲書 p.145

自由가 많고 高業績達成部門의 리더는 低生産部門에 비해 個別的 指示를 덜 내리며 發揮하며 積極參與하고 強力한 일을 推進함으로써 큰 關心과 責任感도 強하여 從業員에게 許容한 自由裁量에 의거 高生産성에 많은 影響을 줌을 알 수 있다.

표 22. 過誤에 對한 리더 處理關係

處罰, 批判	支援	
40	60	高生産性的 리더
50	43	低生産性的 리더

資料: R.Likert 調査 韓國能率協會刊 前掲書 p.140.)

高生産性的 리더는 問責을 안하고 狀況을 教育的 經驗으로 利用하는 傾向이 있다.

표 23. 葛藤과 緊張感造成關係(%)

生産性(%)		
平均以上	平均以下	
15	26	아주 심각한 緊張이 감돈다.
33	40	다소 緊張이 감돈다
31	24	緊張이 거의 없다
21	10	緊張없다

資料: (R.Likert 調査 韓國能率協會刊 前掲書 p.143)

意見의 衝突이나 隔差는 恒시 存在하고 問題는 어떻게 풀이며 그것을 어떻게 積極的으로 利用하느냐에 있다. 要約하면 D.Mcgregor와 R.Blake는 주로 理論的으로 類型化한데 비해 R.Likert는 效果面에서 어떻게 다른가를 實證的으로 研究考察한 것이나 同一함을 알 수 있다.

6. 우리나라 經營者 리더쉽

韓國的 風土위에서 形成된 經營리더쉽 類型에 立脚한 狀況의 要因을 中心으로 韓國의 狀況과 經營리더쉽 類型과의 關係를 살펴보면

6.1 우리나라 經營者의 意識構造

韓國의 意識構造는 東洋의 思想에 입각하고 諸社會的 要因들에 依해 背景을 이루고 있는데 農耕時代의 封鎖的이고 依存的이며 受動的인 思惟 Shamanism 的인 意識, 儒敎가 준 安逸하고 樂觀的인 精神, 外勢와 內亂과 專制的 政治가 물려준 意識構造가 도사리고 있다.²⁵⁾ 또 氣候條件에서 오는 感傷的 受動的 思考方式과 그리고 歷史的으로 불레 事大思想과 指導層 權力爭取의 鬭爭이 남겨준 自虐的인 性格等 社會文化的 諸要因의 影響으로 意識構造는 傳統的이고 非論理的이고 非客觀的方向으로 形成되어 왔다. 換言하면 韓國의 思考는 個別의 人間關係에 置重하여 權威主義的인 傾向이 濃厚하고 企業環境도 이런 影響을 받아 역시 情宜的이고 專制的 思考가 形成되어 있다.²⁶⁾

6.2 우리나라 經營리더쉽 類型

① 課業中心이기 보다는 높은 人間中心指向型이다. 이는 R.Blakke의 grid型에서 1.9型과 같이 人

25) 尹泰林, 意識構造上으로 본 韓國人, 玄岩社, 1971, p.51.
26) 鄭鍾頌, 우리나라 企業의 經營者類型에 對한 實證的 研究, 연세대학교 논문집, 1972, pp.9~21.

표 24. 리더십 指向型

指 向 型	人 員 數 (%)
課業中心 指向(9.1型)	70(28.5%)
人間中心 指向(1.9型)	167(67.8%)
課業指向=人間中心指向	9(3.7%)
計	246(100%)

資料: 鄭鍾鎮 研究論集 p.30.

人間關係指向性이 높은 것으로서 67.8%나 차지하고 있다.

② 人和型이다. 人間關係 指向의 韓國의 意味는 人間平等性의 原理에 바탕을 둔 것이 아니고 個別主義의 情誼性에 立脚하고 있기 때문에 非效果的인 成果를 招來케 한다.

표 25. 經營者 單數 代表類型

代 表 類 型	人 員 數 (%)
수 동 형	6(5.0%)
인 화 형	76(63.3%)
독 제 형	0(0)
타 협 형	2(1.7%)
관 료 형	19(15.8%)
선 의 독 제 형	7(5.8%)
유 인 형	1(0.9%)
계	120(100%)

資料: 鄭鍾鎮 研究論集 p.32.

표를 보면 韓國經營者 意識構造가 個人 및 情實에 기반을 둔 非效率的인 人間關係指向型을 立證하는 結果라 할 수 있는 것으로서 이는 人和型이 63.3% 官僚型이 15.8% 그다음이 선의독제형 順임을 보아서도 알 수 있다.

③ 리더십 類型은 情誼的인 面과 權威主義的인 面을 同時에 가진 2重 構造를 띄고있다. 全體보다 多數를 차지하는 複數代表類型 組合은 人和型, 開發型이 34名 人和型, 善意獨裁型이 28名이다. 人和型과 開發型은 二重構造를 表示한다고 볼수 있으나 人和型과 善意獨裁型 組合은 課業指向性과 人間關係指向性의 觀點에서 전혀 다른 性格이기에 複數代表類型을 가진 經營者는 2重의 意識構造에 바탕을 둔 리더형을 發揮하고 있다고 본다. 善意獨裁型的 뚜렷한 現象은 在來의 權威主義的인 傾向에다 人間關係 指向의 이고 情誼的인 面을 가미한 結果라고 解釋할 수 있다.

표 26. 經營者 複數代表 類型

代 表 類 型	人 員 數	代 表 類 型	人 員 數
수동 인화	3	개발 선의 독재	1
수동 관료	1	개발 유인	1
수동 개발	1	수동 개발 유인	1
인화 타협	2	수동 인화 관료	1
인화 관료	9	인화관료 선의독재	4
인화 개발	34	인화 타협 관료	1
인화 선의독재	28	인화개발 선의독재	3
인화 유인	1	독재관료 선의독재	1
독재 관료	1	인화수동 선의독재	1
독재 타협	2		
관료 개발	2		
계			96

資料: 鄭鍾鎮 研究論集 p.33.

6.3 우리나라 經營리더십 定立

産業社會의 장래는 經營者의 健全한 意識과 指導 方向에 크게 依存하고 있기 때문에 傳統的인 企業體系를 못벗어난 이런 停滯된 社會에서 벗어나 産業社會로 發展하려는 現今의 우리나라로서는 革新된 리더십 社會에 適應할 수 있는 리더십에로의 일대 轉換이 必要한 것이다.

즉 韓國의 經營風土에 個別的이고 例外的인 情誼性에 바탕을 둔 人間關係 指向性이 效率를 低下시키는 要因으로 作用하기 때문에 이를 높일 수 있는 方向의 韓國의 理想型 리더십 開發이 당면問題로 要請되어 지는 바이다. 여기서 考慮해야 할 特徵으로는 ① 現在 韓國의 經營리더십 類型은 人間關係에 바탕을 둔 人和型으로 非效率的인 面을 效率的으로 開發시키고 個別主義의 情誼性을 普遍主義的인 合理性으로 轉換시켜야 하겠다. 그러므로 韓國의 意味를 未來 指向的인 意味로 使用한다는 點이다.

② 韓國의 狀況을 전혀 도외시한 指導類型의 開發은 無意味하다는 點이다. 韓國人의 思考方式에 影響을 둔 狀況要素들로 우리들의 思考方式을 傳統的인 保守的인 非合理的으로 만들었다면 이런 要因이 우리에게 肯定的인 面과 東洋的인 思考의 根源을 찾아 그 곳에서 리더십 理念을 形成하도록 해야 한다는 것이다.

즉 우리나라 立場에 適合한 人間關係 指向性에 바탕을 둔 理想型을 摸索해야지 굳이 西洋的이고 어떤 學門 Pattern的인 課業指向性을 그대로 模倣한 必要는 없다고 본다.

③ 傳統的 리더십하의 리더와 從業員의 相關關係는 勿論 우리나라 狀況條件에 맞는 이들 相互複合關係를 새로히 形成해야 한다는 點이다. 傳統的 리더십하의 리더와 從業員의 特定狀況에 따라 客觀的인 考慮없이 經營指導者 優先을 固執하는 體制에서 탈피하고 未來의 産業社會에 適應할 수 있는 리더십을 發揮하기 위해서 特定狀況을 배려한 새로운 相互複合의 關係를 摸索해야 한다.

④ 리더십 開發을 爲하여 적절한 教育訓練計劃을 통한 리더 育成이 必要하다는 點이다. 이는 一般化된 經營知識과 技術을 根幹으로 하여 韓國風土에 土着化 할수 있도록 修正할수만 있다면 이것은 곧 韓國의 意味가 될것이기 때문이다.

7. 結 論

지금까지 經營리더십 理論과 狀況의 要因을 中心한 韓國 經營者 리더십을 分析하여 보았다.

여기서 리더십이란 諸變數의 相互複合의 關係로 成立함을 알았으며 經營 理想型 리더십을 追求해 봄으로써 未來經營者 리더십 定立을 爲한 思考에 利用될수 있도록 힘써보았다.

끝으로 몇가지 問題點을 提示하여 結論을 맺어보면 7.1 리더십 效果增大

傳統的 研究方法인 리더의 資質論의 關係에서 벗어나 狀況의 Approach를 적용 行動科學的으로 처리함으로써 效果增大의 可能性을 提示할 수 있다.

現今 經營리더십 理論의 中心課題는 리더십의 흐름을 形成하는 리더 從業員 및 狀況의 Mechanism의 相互關係를 力動的으로 解明하는데 있는 것이다. 그러므로 리더 및 從業員의 Personality 및 狀況의 要請에 따라 經營리더십이 크게 달라지는 것이다. 따라서 從業員 및 集團成員의 行動과 狀況의 Approach에 따른 指導者 行動을 有機的으로 相關시킴으로써 리더십의 效果를 增大시킬 수 있는 것이다.

7.2 從業員 中心型인가? 課業中心型인가?

高度의 經營目標을 達成하기 위해서 어떤 側面的 리더십을 指向할 것인가? 區分하기에는 어려운 問題이다. 두 型 모두가 納得할만한 價値있는 局面이 存在하며 이 모두를 滿足하는 9.9型은 理想型이므로 이같은 問題가 提示된다. 여기서 本人은 從業員 中心 指向型이 타당하다고 보겠는데 그 理由는

① 從業員 各者에게 自信感과 所屬感을 갖게 함으로써 矜持를 갖게하고 充分한 參加를 確保하여 줄므로 生産性을 實現시킬수 있기 때문이다.

② 民主主義 흐름과도 같이 이런 體制는 從業員의

自發的 協同意志를 誘發시킬수 있기 때문이며

③ 韓國의 經營리더십 特性에 立脚해 봄에 있어서도 人間關係 指向性이 強하게 發揮되고 있기 때문이다.

이런 理由로 하여 韓國의 狀況에 立脚한 理想型을 開發함은 當面課題로서 再論의 餘지가 없는 것이다.

7.3 韓國의 經營리더십

組織構成員의 Personality를 考慮한 리더십으로서 人間關係指向을 強하게 두고 經營리더십을 摸索해야 하며 그 特性으로는

① 未來 우리의 리더십은 合理的 未來指向性인 意味를 내포해야 하며

② 韓國의 狀況에 立脚한 指導類型의 開發이 따라야 하겠다.

③ 傳統的 리더십 脫皮와 指導者 및 從業員의 狀況條件에 맞게 相互複合의 關係를 이루어 形成되어야 하겠다

④ 適切한 教育訓練을 통하여 指導者를 育成함으로써 經營리더십 開發을 해야한다는 條件을 수반하여야 하겠다.

以上과 같은 우리 特性에 알맞는 리더십을 開發함으로써 未來의 韓國의 經營리더십을 定立해야 하겠다

參 考 文 獻

- 1) A.W.Goulder, (Studies in leadership), NY, Haper & Brothers, 1950.
- 2) C.A.Gibb, "Leadership", (International Encyclopedia of the Social Science), the Macmillian Co, the free press, 1968.
- 3) Douglas, McGregor, (The Human Side of Enterprise), Ny, McGraw-Hill, 1960.
- 4) Douglas, McGregor, (Leadership and Motivation), NY, the M.I.T. press 1966.
- 5) Dorwin Cartwright & Alvin, Zander, (Group Dynamics) NY, Row-Peterson Co, 1953.
- 6) Geory R.Terry, (Principles of Management), Illinois, Home-wood, Richard D.Irwin, Inc. 1971.
- 7) F. H. Allport, (Social Psychology), Boston-Houghton, Mifflin Co. 1924.
- 8) I.L.Heckmann & S.G.Huneryage, (Human Relations in Management), South Western Pub Co. 1960.
- 9) Ordway, Tead, (The Art of Leadership), NY McGraw Hill Book Co Inc 1935.
- 10) Peter F,Drucker, (The Practice of Manage-

- ment), Tokyo, Charles E. Tuttle Co. 1961.
- 11) S.S.Sargent, (Social Psychology), NY, The Donald press Co. 1950.
 - 12) 南博, (人事管理), 東京, 光文社, 1959.
 - 13) 三隅二不二, (リダンプ), 東京, ダイヤモンド社, 現代經營全集 7 卷, 1972.
 - 14) 韓國生產性本部譯, (經營者와 리더십), D.McGregor 著, 1971.
 - 15) 韓國能率協會譯, (리더십), 日本産業能率短期大學, 1974.
 - 16) 鄭守永, (新經營學原論), 博英社, 1972.
 - 17) 鄭纘根, (經營에 있어 리더십 개선방안), 부산대학교, 1968.
 - 18) 鄭鍾鎮(우리나라 企業의 經營者 類型에 關한 實證的 研究), 연세대학교, 1972.
 - 19) 尹泰林, (意識構造上으로 본 韓國人), 玄岩社, 1971.
 - 20) 金明熙, (리더십論), 博英社, 1973.
 - 21) 吳秉秀, (新經營學), 실학사, 1970.