

Journal of the
Military Operations Research
Society of Korea, Vol. 7, No. 1
June, 1981

集團力學的 理論的 特徵 (Theoretical Characteristics of Group Dynamics)

尹 在 豊*

目 次

- I. 머 리 말
- II. Lewin의 場理論(field theory)
- III. 集團力學과 集團의 運動法則
 - 1. 集團凝集性(group cohesiveness)
 - 2. 集團壓力
 - 3. 集團目標
 - 4. 리더십
- IV. 맺는말

I. 머 리 말

1930年代 初 Hawthorne 實驗에 의해서 確立된 初期의 人間關係論모델은 組織管理의 病弊를 고치는 特效藥인 듯이 급속하게 普及 되었지만 事實上 明確한 理論體系가 없었기 때문에 人間을 心理的, 社會的 存在로서 이해하는 것이 중요하다고 인식하면서도 하나의 理論모델로서 보다는 現實的 人間關係를 위한 技術로서 적용되어 왔다고 할 수 있다. 人事相談制度, 苦衷處理制度, 提案制度의 導入같은 것이 그것이다. 따라서 當時의 人間關係論에서 주장하는 諸假定과 命題들은 점차로 그 重要性이 減少되었다. 가령 그 理論에서 그처럼 중요시 하던 非公式組織은 組織成員에게 滿足感

을 주고, 欲求不滿의 배출구를 提供하는데 공헌하였다고는 하나 그들이 組織目標을 위해서 積極的으로 일하고자 하는 動機를 부여하지는 못하였다. 여전히 組織成員에게는 現實的으로 公式組織의 重要性이 강조될 뿐만 아니라 그것이 組織의 成果를 向上시키기 위해서 무시할 수 없는 것으로 받아들여 지고 있다.

Mayo를 중심으로 한 「하바드그룹」이 전개했던 人間關係論은 積極적인 人間資源의 開發과 管理를 위한 새로운 次元의 人間關係論으로 전개되고 있다. 이를 「後期人間關係論」이라 부르기도 한다. 後期人間關係論의 特徵은 그 理論의 근거가 集團의 運動法則에 중점을 두고 있는 것이다.

여기에서는 集團의 成員을 하나의 「個人」으

* 서울市立産業大學

로서 취급하는 것이 아니라 다른 成員과 相互依存되고 力動的으로 相互作用하는 存在로서 把握하고, 거기에서 人間管理의 原理와 方法을 發見하려고 하는 것이다.

그러므로 後期人間關係論은 初期의 人間關係論과 같이 人間을 個人心理學(individual Psychology)의 次元에서 다루기 보다는 社會心理學(Social Psychology)의 次元에서 接近하는 것이 特徵이다.

Landsberger는 人間關係論의 發展은 1950年代 以後 理論的·方法論的 科學主義의 대두에 따라 事例研究法을 重要視하던 「하바드그룹」으로부터 實驗社會心理學의 技術을 강조하는 「미시간그룹」(Michigan group)으로 이행하였으며, 미시간그룹의 思考方式은 「集團力學」(Group Dynamics)을 창시한 Kurt Lewin의 業績에서 그 기원을 찾을 수 있다고 지적한다.¹⁾

위와 같은 이행은 組織成員의 心理的 欲求充足이라는 受動的 人間關係로 부터 公式的 目標을 위한 공헌과 自己實現欲求의 充足이라는 積極的 人間關係의 確立, 그리고 나아가서는 非公式的 組織에 의한 組織成員의 動機賦與로 부터 公式的 組織에 의한 動機賦與로 전환하여 감을 의미하는 것이다.

Lewin과 그 추종자들에 의해서 형성된 集團力學理論의 기본적 特徵은 個人들이 集團이라는 「場」(field)을 형성했을 때 거기에서 생기는 集團現象(예컨대, 集團凝集性, 集團壓力 및 리더십등)을 중심으로 人間の 行動을 서술하고, 설명하며 예측하려고 하는 데 있다.

集團力學理論은 소위 後期人間關係論 내지 行動科學의 중요한 理論的 基礎를 구성하고 있는 점에 비추어 볼 때 우선 文獻中心의 서술적인 研究形態로 나마 그 理論의 特徵과 研究概要와 成果를 살펴보는 것은 의의가 있다고 생각한다.

II. Lewin의 場理論(field theory)

心理學的 理論의 전개자였던 Lewin의 「場理論」(field theory)은 그 자신이 말하는 바와 같이 독자적인 理論體系라기 보다는 人間の 行動에 대한 因果關係를 分析하고 科學的 概念을 構成하여 理論을 形成하고자 하는 것이 特徵이라고 할 수 있다.²⁾

Lewin은 人間關係에 대한 因果分析의 基本的인 思考方式으로서 全體主義(holism)的 立場을 採擇하였는 바, 그것은 第1次 世界大戰後 獨逸에서 부터 發達한 Gestalt心理學을 繼承한 것이다.

Gestalt心理學者들(예컨대, Max Wertheimer, Wolfgang Köhler 및 Kurt Koffka 등)은 事象의 因果關係를 보는 공통된 特性을 지니고 있다. 그것은 어떤 事物의 全體는 그것을 구성하는 部分들의 단순한 合計와는 다르다는 것이다.

Gestalt心理學의 特徵은 事物의 認知方法은 事物에 內包되어 있는 全體의 全後關係, 다시 말해서 全體의 構成(全體像)에 의해서 결정되어야 한다는 것이다. 즉 事物을 構成하는 個個의 構成要素의 고정적 特性보다는 認知하는 場의 構成要素間의 關係가 認知를 決定해야 한다는 것이다. 예컨대, 우리들이 음악을 감상할 때는 하나 하나의 部分的인 音을 감상할 것이 아니라 音들이 全體적으로 組織化된 멜로디를 감상해야 하는 것과 같은 것이다. 멜로디는 個個의 音의 감각을 合計한 것 이상의 의미를 지니고 있으며 그것 自體가 하나의 心理的인 全體의 存在로 보아야 할 것이다. 또한 수소와 산소를 화합하면 물이 되지만 물은 수소와 산소의 단순한 合計가 아닌 하나의 全體인 것이다.

이와 같이 Gestalt心理學者들은 全體가 部分을 지배한다고 보고, 그러한 方式으로 人間の 心理現象과 人間行動을 說明하려고 하며 그러한 全體像을 心理學的 分析單位로 삼아야 한다고 강조한다.

Lewin은 人間の 行動을 力動的(dynamic)인 特性을 지닌 場이라는 概念의 틀속에서說

明하고, 豫測하려고 시도하였다. 그가 사용하는 「場」(field)이라는 概念은 “相互依存的인 것으로 생각되는 共存의 事實들의 全體”(the totality of coexisting facts which are conceived of as mutually interdependent)³⁾라고 정의되고 있다.

이러한 Lewin의 場理論의 基本的 特徵은 다음과 같이 要約할 수 있다.⁴⁾

첫째, 人間의 行動은 그 行動이 일어난 當時의 場의 函數이다.

둘째, 人間行動에 대한 分析은 全體의인 狀況에서 시작되어야 하며, 構成要素들은 일단 거기에서 분리되어야 한다.

셋째, 구체적인 狀況下에서 人間의 行動이 數量的으로 表現되어야 한다는 것이다.

Lewin은 또한 行動의 決定要素로서 基本的인 어떤 힘을 강조하며 場에 대한 物理學的인 내지 生理學的인 敘述과는 대립되는 心理學的인 敘述을 취하였다.

Lewin은 全體 心理的 場을 生活空間(life space)이라는 말로 表現하기도 하기 때문에 그의 心理學은 生活空間의 心理學이라고 말할 수도 있다. 生活空間은 어떤 時點에 있는 人間과 그에 의해서 主觀적으로 認知된 心理的 環境의 全體를 의미한다. 여기에서 主觀的이라 함은 같은 事物의 現象이라 할지라도 人間에 따라서 다르게 認知될 수 있으며 人間의 行動은 자기가 認知한 바에 따라 影響을 받는다는 것을 指摘한 말이라 할 수 있다.

이러한 見解는 옳다고 생각된다. 그러나 問題는 人間의 生活空間, 즉 人間과 環境과의 사이에 어떤 힘이 作用하여 行動을 일으키느냐 하는 것이다.

그에 의하면 人間의 行動(B)을 人間(P)과 環境(E)의 相互依存 내지 相互作用의 函數라는 모델로 說明한다.

즉, $B = f(P, E)$ 이다.

위에 말한 生活空間概念과 關聯시켜서 생각해 보면 生活空間은 人間(P)과 心理的 環境(E)의 두가지로 構成되어 있다고 생각할 수 있

는데, P가 E 가운데 安定되어 있는 경우는 生活空間에 있어서 力學的體系는 均衡狀態를 維持하며, 어떤 變化가 없다고 할 수 있다. 따라서 P의 行動은 일어나지 않는다. 그러나, P가 E 가운데 安定을 잃고, 均衡狀態가 무너지며 P自身이 均衡을 찾으려고 하는 境遇에는 그 스스로 緊張體系를 조성하여 결국 生活空間에 있어서 P의 내부에 緊張과 不安이 發生하는 것이다. 이들의 行動은 그것이 發生할 當時에 認知한 心理的 環境에 의해서 결정된다고 보는 것이다.

이와 같이 P의 내부에 緊張이 생기면 그것에 對應해서 E측에 P의 欲求의 대상이 되는 誘引價(valence)가 發生하고, 그것에 수반해서 緊張解消을 위한 行動이 전개되는 것이다. 誘引價란 P측의 生活環境에 存在하는 魅力으로서 그것은 性質上 正(+)과 負(-)의 두가지로 나누어 진다.

正의 誘引價는 P가 그것을 추종하도록 하는 魅力을 갖고 있는 반면, 負의 誘引價는 P가 그것을 싫어하는 否定的인 魅力을 가지고 있는 것이다. 이들 誘引價의 記號를 조합해보면 行動의 源泉이 되는 각각의 힘의 均衡과 不均衡을 把握할 수 있다. 誘引價의 發生은 일정한 方向과 強度를 지닌 힘에 뒷받침되기 때문이다.

이와 같이 Lewin은 한편의 P와 다른쪽에 存在하는 어떤 誘引價를 가진 對象과의 力學的인 場으로서 이루어 지는 生活空間을 분명히 解明해간다면 人間의 行動을 이해하는데 도움을 줄 수 있다고 주장한다. 따라서 이러한 思考方法을 應用함으로써 人間의 葛藤(conflict)과 行動과의 關係를 實證하기도 하였다.⁵⁾

Lewin의 生活空間의 概念은 처음에 個人 行動을 說明하는 準據로서 전개되어 왔지만 후에는 個人行動으로 부터 集團行動의 分析에 關心을 나타내었다. 그는 場理論과 人間行動의 力動性을 個人心理學的인 틀속에서 취급했지만, 그것을 社會心理學的인 영역에 導入하려고

勞力하였다. 그는 위에 말한 바와 같이 個人에게 生活空間이 있듯이 集團의 水準에도 生活空間이 있는 것으로 그 研究의 水準을 높이고, 擴大하려고 勞力하였다. 個人의 生活空間을 集團의 生活空間에 擴大하는 境遇 集團의 生活空間은 集團의 각 成員과 각 成員이 공통으로 認知하고 있는 環境은 각 成員의 行動을 規定하는 힘을 그 가운데 包含하는 것으로 보는 것이다.

이와 같이 Lewin은 個人이 造成하는 場으로부터 集團이 조성하는 場을 分析單位로 考慮하는 「集團力學」(Group Dynamics)을 창시하였다. 集團力學에서는 力動的인 全體인 集團이라는 場이 相互依存關係에 있는 각 成員에게 어떠한 힘을 發揮하며, 그 힘은 어떤 條件으로 좌우되는가 하는 力動의 問題가 理論的·實證的으로 研究되었다.⁶⁾

Gestalt 心理學의 「全體主義」(holism) 概念은 원래 個人의 認知現象에서 個人의 生活空間에 까지 그 研究의 水準과 폭을 넓혔지만, Lewin은 더 나아가서 그와 같은 思考의 전개를 個人에서 集團의 生活空間으로 擴張하고 集團을 分析單位로 하였다. 그리하여 成員의 相互作用의 研究를 통해서 個人單位에서는 볼 수 없는 集團의 運動法則을 규명하려고 勞力하였다. 組織管理란 個人行動의 단순한 加算合計現象이상의 것이다. 그와 같은 脈絡에 입각한 Lewin의 洞察과 研究의 成果는 오늘날 發展되고 있는 組織管理의 行動論의 研究에 중요한 초석이 되어 왔다고 할 수 있다.

III. 集團力學과 集團의 運動法則

Lewin에 의해 창시된 集團力學은 그의 繼承者들에 의해서 많은 經驗的 研究가 이루어져 1950年代 以來 꾸준히 그 研究成果를 거두어 오고 있다.⁷⁾

여기에서는 集團力學이라는 脈絡속에서 展開되는 集團運動의 概念이나 命題들 가운데서

주로 集團凝集性, 集團壓力, 集團目標 및 리더십에 관한 研究를 概觀하고 그들의 特徵을 밝혀보고자 한다.

1. 集團凝集性(Group Cohesiveness)

集團凝集性은 集團의 成員이 集團에 머물도록 作用하는 모든 힘이 합쳐서 이루어지는 것이다. 그 힘이란 다른 말로 표현하면 集團이 그 成員에게 주는 魅力(attraction)이라고 할 수 있다.⁸⁾ Lewin은 이를 誘引價(valence)라는 말로 表現하기도 한다.

集團에 대한 그 成員의 魅力은 구체적으로 말하면 ① 다른 成員에 대한 友情과 集團에 대한 忠誠心 ② 集團에서의 欲求充足의 정도 ③ 集團에 대한 一體感 或은 歸屬感 등의 指標(indicator)로 表現할 수 있다. 이러한 指標에 비추어 보면 凝集性이 강한 集團은 그 成員이 個人中心의 의식보다는 「우리」라는 集團意識(feeling of we-ness)이 강하고, 다른 成員에 대한 友情과 集團에 대한 忠誠心이 강하며, 自發的으로 集團의 目標을 위하여 공헌하려는 動機가 부여되어 있다고 할 수 있다.

여기에서 우리들의 관심은 위와같이 凝集性이 강한 集團을 어떻게 만들 수 있으며, 그러한 集團은 成員에 대해서 어떠한 영향력을 行使하고 集團의 目標達成에 공헌하는가에 집중되는 것이다.

우선 魅力있는 集團을 만드는 問題부터 살펴보자. Cartwright와 Zander는 4個의 要因을 考慮하는 것이 중요하다고 주장한다. 그것은 ① 集團의 誘引特性(incentive properties of group) ② 成員의 動機的基礎(motive base of members) ③ 成員들의 結果에 대한 期待(expantancy concerning outcomes) ④ 個人의 比較水準(comparison level)이다.⁹⁾

첫째, 集團의 誘引特性이란 集團成員에게 魅力을 느끼게 하는 集團自體의 어떤 特性의 存在를 말한다.

그러한 存在가 무엇이냐에 대하여는 수많은 學者들이 여러가지 事項을 지적하고 있다. 그러한 지적은 規範的인 것과 經驗的 基礎에 입각한 것으로 나눌 수 있을 것이다. 어떠한 그들을 일괄적으로 예시하면 다음과 같다.

- ① 成員이 集團內에서 認定을 받고, 價値를 부여 받는 경우¹⁰⁾
- ② 成員間의 價値觀, 興味, 態度, 信念 및 能力의 유사성이 존재하는 경우¹¹⁾
- ③ 集團이 成員을 포섭하거나 成員과 一體가 되는 明確한 目標나 目的을 갖는 경우¹²⁾
- ④ 集團의 成員이 協調的인 關係에 있는 경우¹³⁾
- ⑤ 集團이 他集團과 경쟁을 벌이거나 共同的인 威脅을 받는 경우¹⁴⁾
- ⑥ 集團이 그 成員들에게 達成可能한 일이나 活動 및 責任을 提供하는 경우¹⁵⁾
- ⑦ 集團內에서 民主的인 리더십이 발휘되는 경우¹⁶⁾
- ⑧ 集團이 分權的인 Communication network을 갖는 경우¹⁷⁾
- ⑨ 成員의 수가 增加하여 集團異質性이 發生하고, 相互作用의 頻度나 一體感이 減少하기 쉬운 大集團보다는 小集團인 경우¹⁸⁾ 등을 들 수 있다.

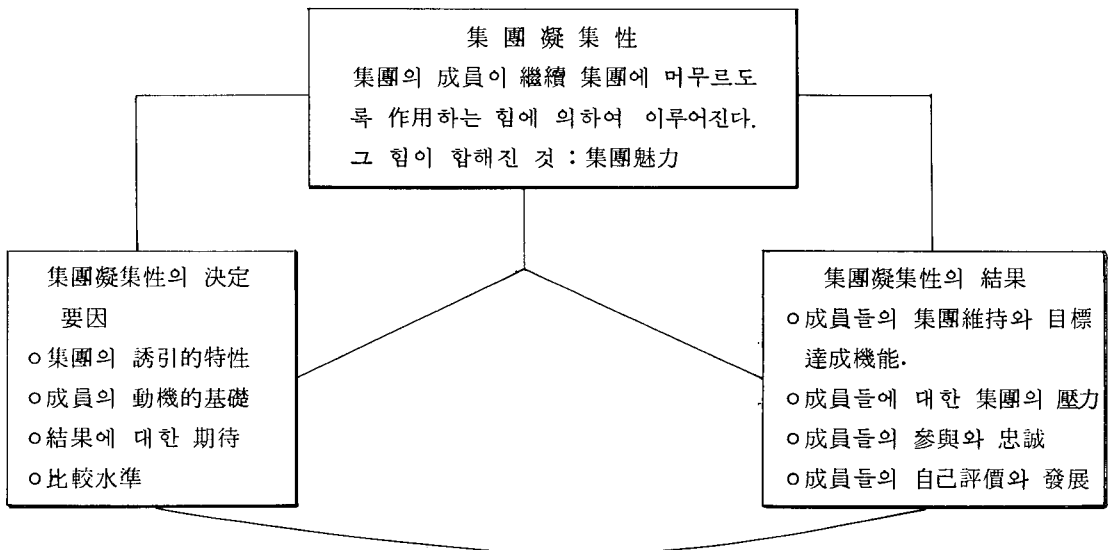
둘째, 成員의 動機賦與의 基礎는 成員의 集團參與感, 集團으로 부터의 認定感, 集團內에서의 安定感, 其他 集團이 提供하는 여러 價値에 의해서 이루어진다.

셋째, 成員의 結果에 대한 期待란 그가 集團에 소속함으로써 充足될 것으로 期待하는 主觀的 確率(subjective probability)의 存在를 말한다. 成員은 集團에 所屬하여 提供하는 勞力과 그 代價로 받는 報酬를 比較하여 正當한 報酬를 받는 경우 繼續 集團에 머무르거나 하는 것이다.¹⁹⁾

네째로 個人的인 比較水準이라 함은 個人은 集團의 成員으로써 그가 얻을 수 있는 利益을 評價하게 되는데 그것은 막연한 것이 아니라 어떤 水準이나 標準을 갖게 된다는 것이다.²⁰⁾

以上과 같은 要因에 의해서 集團凝集性이 생기게 되면 그것은 다음과 같은 結果를 가져오게 된다.²¹⁾

첫째, 成員들의 集團維持와 目標達成機能을 發揮시킨다. 成員의 集團凝集性이 높은 集團



D. Cartwright and A. Zander (eds.), Group Dynamics: Research and Theory (3rd ed.), p. 92.를 參照하며 다소 變形함.

그림 1 : 集團凝集性分析의 體系

은 成員들이 集團에 머무를 確率이 높을 뿐만 아니라 集團의 維持와 目標達成에 積極의 任務와 機能을 다하게 되는 것이다.

둘째, 成員들에게 集團의 壓力을 가한다. 즉 凝集性이 강한 集團은 成員들에게 集團規範에 同調시키는 集團壓力을 造成한다.

세째, 凝集性은 成員들에게 集團에대한 積極 參與를 조장하고, 忠誠心을 강화시킨다.

네째, 凝集性은 成員에게 自己評價와 發展의 기회를 부여한다. 즉 凝集性이 높은 集團은 成員間에 頻繁한 相互作用을 통하여 自身을 評價하게 되고 다른 成員에게 自身이 受容되며, 相互信賴를 높이고, 自己發展을 기하게 되는 것이다.

이상과 같은 集團凝集性은 위의 그림과 같은 分析體系로서 圖示할 수 있다.

2. 集團壓力

集團凝集성과 關聯해서 우리는 그 成員에 대하여 集團이 미치는 힘을 생각할 수 있다. 그 代表的인 것으로 齊一性(uniformity)과 同調性(Conformity)을 들 수 있다.²²⁾ 集團壓力은 集團이라는 「場」或은 集團生活空間에 있어서 個人을 超越하는 힘으로서 集團力學이 研究된 初期부터 廣範圍하게 研究되어온 영역이다.

여기에 우선 齊一성을 위한 集團壓力에 대하여 研究한 두가지 古典의 研究의 實例를 소개하고자 한다. Sherif와 Asch의 研究가 그것이다.

Sherif는 Gestalt 心理學의 영향을 받아 個人의 狀況에 대한 認識은 그 自身이 그 「場」에 가지고 온 準據基準(frame of reference), 즉 社會的規範에 의하여 영향을 받는다 고 가정하였다. 그는 이러한 假定을 뒷받침하기 위하여 가령 個人이 集團에 아무런 準據基準을 가지고 들어가지 않을 경우에 그 集團속에서 個人間의 相互作用은 결국 特定한 集團狀況에 固有한 規範을 창출하는가의 여부를 分明히 하려고 하였다.²³⁾

Sherif는 이 研究를 위해서 心理學의 「自動運動效果」(autokinetic effect)라고 불리는 概念에 주목하였다. Sherif는 우리들이 암실에서 정지한 빛을 응시하고 있으면 그 빛이 움직이는 것처럼 보이는 현상을 이용한 實驗에서 암실에 있는 個個의 單獨 被實驗者를 對象으로 빛이 어떻게 움직였는가에 대한 거리를 판단해 보게 하였다. 이 實驗이 100회 이상 반복하자 빛의 運動距離에 대한 判斷值를 그 固有의 일정한 範圍內에서 收斂하였다. 다음에 被實驗者를 集團으로 해서 各者의 判斷值를 소리내어 보고시키는 實驗을 100회 이상 반복하여 보았더니 그 結果는 單獨으로 했던 固有의 判斷值로부터 集團의 判斷值의 範圍內에 收斂되었다. 또한 被實驗者에 集團場面을 먼저 實驗시키고 나서 被實驗者 個人의 判斷을 하게 하여 보았더니 그의 判斷은 集團에서의 判斷值와 다르지 않았다.

Sherif의 이 實驗의 結果를 보면 判斷을 위한 準據基準이 集團成員에게 共有되었음을 알 수 있고, 여기에 集團規範意識이 있음을 알려 주는 것이다. 따라서 이 實驗은 集團壓力의 實在性을 시사하고, 集團規範 或은 集團同調性壓力의 선구적 研究가 되었다고 할 수 있다.

다음으로 Asch의 研究에 關心을 돌려 보자. Sherif의 同調性壓力의 實驗은 매우 애매한 狀況(暗室)에서 분명치 않은 現象(암실의 빛)에 대한 個人의 判斷과 關聯된 것인데 반하여 Asch의 研究는 용이하게 解答을 찾을 수 있는 個人의 判斷에 關하여 實驗을 하였다.²⁴⁾ 그것은 被實驗者에게 2장의 카드를 보여주고, 양쪽의 카드에 記錄된 선분의 길이를 比較하는 간단한 問題였다.

Asch의 實驗에서는 다음 그림처럼 標準카드와 比較카드를 마련하여 比較카드 가운데 있는 어느 선분이 標準카드와 같은 가를 찾아내도록 하는 實驗이었다.

實驗集團은 7~9人的 男子大學生들로 構成하였는데 그 集團成員中の 少數만이 진정한 被實驗者였고, 나머지는 僞裝操作된 被實驗者

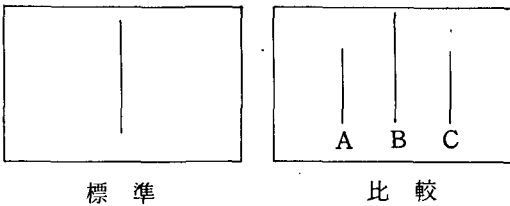


그림 2 : 標準카드와 比較카드

들로 구성하였다. 偽裝操作된 被實驗者는 거짓 解答을 하도록 사전에 訓練되어 있었다. 이 實驗의 目的은 個人(진정한 被實驗者)이 集團(진정한 被實驗者와 偽裝操作된 被實驗者로 構成된 集團)에 의하여 어떻게 영향을 받는가를 發見하려는데 있었다.

實驗集團成員은 모두 한사람씩 다른 成員앞에서 正答을 發表하였다. 그런데 그 結果는 진정한 被實驗者 123人中 37%가 틀린 解答에 同調하였다. 반대로 單獨 個人別로 實驗을 하여 보니 그 結果는 12회중 平均 0.08회 밖에 틀리지 않았음을 입증하였다. 이것은 다른 사람의 存在가 個人의 判斷에 얼마나 영향을 미치고 있는가를 알려주는 것이다.

Sherif 와 Asch가 만든 集團은 다만 實驗을 위한 集團이었던 까닭에 成員間에 깊은 感情的 相互作用을 갖는 友情이나 一體感을 갖는 集團이 아니었음에도 불구하고 同調性集團 壓力이 자연스럽게 發生하였음을 볼 수 있다. 우리들은 만일 이 集團이 凝集性이 높은 集團이었다면 成員에 대한 集團의 壓力은 매우 강하였을 것이라는 것을 容易하게 假定할 수 있는 것이다.

個人이 集團에 대한 魅力이 강하면 강할수록 集團은 個人의 意見·判斷·態度에 影響력을 크게 미치게 될 것이다. 이와 같은 事實은 다른 研究에 의해서도 明白하게 實證되었다. 예컨대, Lewin, Coch 및 French Jr.의 實驗에서는 集團의 意思決定參與가 成員의 態度變化에 어떻게 영향을 미치는가를 밝히고 있다.²⁶⁾ 事實上 態度變化에 關聯된 集團 壓力의 研究成果는 오늘날의 「組織發展」

(Organization Development : OD)에 있어서 集團訓練의 理論的基礎를 提供해 주었다.

3. 集團目標

集團目標란 集團이 未來의 어느 時點에서 達成하고자 하는 바람한 狀態(state of affairs)라고 할 수 있다.²⁶⁾ 그것은 集團이 추구하고자 하는 一種의 指向像(guiding image)이며, 未來像(future image)이다. 그러므로 目標는 未來의 窮極의인 狀態일 뿐, 現實로서 그 狀態가 存在하는 것은 勿論 아니다. 그러나 그것은 未來의 어떤 狀態에 到達하기 위하여 集團의 現在의 行動과 反應에 영향을 미치게 되는 매우 現實的인 힘을 가지고 있는 것이다.

따라서 集團의 目標는 그 成員의 行動에 영향을 미친다. 集團成員의 凝集性이 강하면 강할수록 成員의 集團目標 受容力은 강화되며, 目標는 集團成員의 行動에 대한 影響력의 원천이 되는 것이다. 이와같은 示唆은 Horwitz 와 Raven 및 Rietsema의 研究에서 많은 事例를 엿볼 수 있다.²⁷⁾

集團目標에 의해서 이루어지는 成員들의 協力은 그들 相互間의 依存性을 강화하고 相互間에 影響력을 쉽게 受容하는 狀態를 造成하게 되는 것이다.

또한 集團의 目標는 集團成員에게 集團에의 從屬基準을 提供하게 되며, 成員은 集團目標에 同調하여 自己評價를 하게 되는 현실적 힘을 內含하는 것이다.

4. 리더십

우리들은 앞에서 集團凝集性은 集團成員을 集團에 머물게 하는 魅力이라고 規定하고, 凝集性이 높은 集團은 그 成員에 대하여 강한 集團壓力을 갖게된다는 것을 살펴 보았다. 그것은 成員이 集團의 魅力에 이끌리어 있으면 있는 만큼 集團維持를 위한 規範에 기쁘게 따

른다고 생각되기 때문이다. 集團은 이와같이 그 自體의 維持機能과 더불어 그 集團의 存在 價値인 目標과 課業을 達成해야 한다. 여기에 리더십(leadership)이 必要한 것이다.

「리더십이란 熱情과 信念을 가지고 目標과 課業을 성취하도록 集團成員들을 誘導하는 技術(the art of inducing)」²⁸⁾이다. 리더십은 集團의 目標을 설정하고, 그 達成을 유도하며, 成員間的 相互作用을 개선하고, 集團凝集性을 向上시키며, 集團의 資源을 效率的으로 確保하고 活用하도록 하는 役割을 遂行한다.

리더십은 個人的 特性으로서 생각할 수도 있으나, 近來의 經驗의 研究에 의해서 지지를 받는 것은 오히려 集團의 相互作用의 特性으로서 간주하는 것이다. 리더십이 集團의 相互作用 내지 集團現象이라고 하는 思考方式은 추종자(follower)와 리더의 積極的인 役割期待를 意味하는 것이다.

리더십은 集團內的 部下에 대한 監督者의 一方的關係라기 보다는 集團에 있어서 複數의 人間의 相互作用으로서 취해질 수 있는 것이다. 이것은 영향, 통제, 세력의 方向이 一方的이 아니며, 相互的이라는 意味이다. 또한 相互的인 힘의 量은 指導者와 追從者의 zero化 게임의 關係가 아니라 指導者와 追從者가 다 함께 協力하여 集團의 全體의인 힘을 增加시키는 것을 의미한다.²⁹⁾

위와같은 關係는 指導者와 追從者의 關係에서만 볼 수 있는 것이 아니라 集團內的 全體 成員間的 關係에서도 그러한 것이다. 따라서 集團全體가 그 成員에 대해서 統制하는 리더십을 行使한다고 할 수 있다. 「集團은 重要한 社會的 報酬(支配·受容·尊敬) 또는 制裁를 할 수 있기 때문에 集團規範에 基礎를 두고 成員을 統制하고, 本質的으로 리더십을 發揮할 수 있는 것이다.」³⁰⁾

이와같이 생각한다면 效果的인 리더십이란 集團의 최고의 目標達成 내지 業績을 내기 위한 成員相互間的 統制過程이라고 할 수 있

다. Tannenbaum과 Marrow 등의 實證的 研究에 의하면 生産性이 높은 集團이나 組織은 指導者와 追從者 兩側이 相互間에 높은 影響力과 統制力을 가진 境遇라고 指摘하고 있다.³¹⁾

위와 같은 Tannenbaum 등의 指摘은 오늘날 相當히 妥當性이 있는 命題로서 認定되는 것 같다. 이러한 傾向은 動機賦與理論과 關聯해서 생각할 수 있다. 動機理論에 의하면, 集團의 生産性은 그 成員의 動機賦與와 士氣에 의해서 左右된다고 보았다. 그러나 반드시 높은 動機賦與가 높은 生産性을 招來한다는 것은 오늘날 충분히 實證되어 있지 않은 것이다. 動機賦與와 集團의 生産性關係는 어느 정도까지는 增加函數關係에 있지만 그것을 지나면 오히려 低生産性을 나타낸다는 主張을 立證한 事例가 많은 것이다.³²⁾

集團의 目標 내지 未來像을 設定하고, 그것을 達成하기 위한 物的, 人的, 象徴的手段을 動員하고 結合하며 配列하여 目標의 達成으로 이끄는 技術과 影響力이야 말로 리더십의 重要한 기능이다. 이와같은 기능이 다만 一方的인 headship이 아니라 集團의 리더와 成員間的 相互影響力과 統制로서 이루어지는 境遇에 集團의 끊임없는 業績과 生産性的의 增大를 가져올 것이다.

IV. 맺는 말

우리는 위에서 集團力學理論의 創始者인 Lewin의 場理論을 살펴보고 나서 集團運動의 法則에 관한 여러 假定과 命題들을 檢討하여 보았다.

이제 우리는 集團力學이라는 概念下에 展開되어 왔던 集團의 運動法則에 관한 概念과 그들의 關係를 다시 集約하여 정리 하고 생각해 보고자 한다.

처음에 우리들은 凝集性이 높은 集團을 創出하는 몇가지 要因을 살펴보았다. 그와같은

要因을 바탕으로 集團의 凝集性이 形成되면 그것은 그 集團에 대하여 여러가지 結果(成員의 集團維持와 目標達成의 機能, 成員들에 대한 集團의 壓力, 成員들의 參與와 忠誠, 成員들의 自己評價와 發展 등)를 招來한다. 특히 우리가 위에서 부각시켜 檢討한것을 말하면 첫째, 集團成員에 대한 齊一性, 同調性壓力(集團壓力)이며, 둘째, 集團目標의 受容이다. 凝集性이 높은 集團은 集團의 齊一性 및 同調性壓力이 높으며, 集團目標受容의 強度 역시 凝集性的의 정도에 비례함을 알 수 있다.

集團凝集性, 集團壓力 및 集團目標은 集團의 效率의 管理 내지 統制手段인 리더십의 기반을 造成한다. 따라서 리더십은 集團의 業績과 生産性에 影響을 미치고, 그 結果는 다시 集團凝集性에 還流(feedback)된다. 그리하여 이와 같이 일단 높은 業績을 올린 集團은 더욱더 凝集性이 強化될 것이며 集團目標의 效率의 達成에 공헌하게 될 것이다. 이와같은 關係를 그림으로 要約하여 表示하면 그림 3 과 같다.

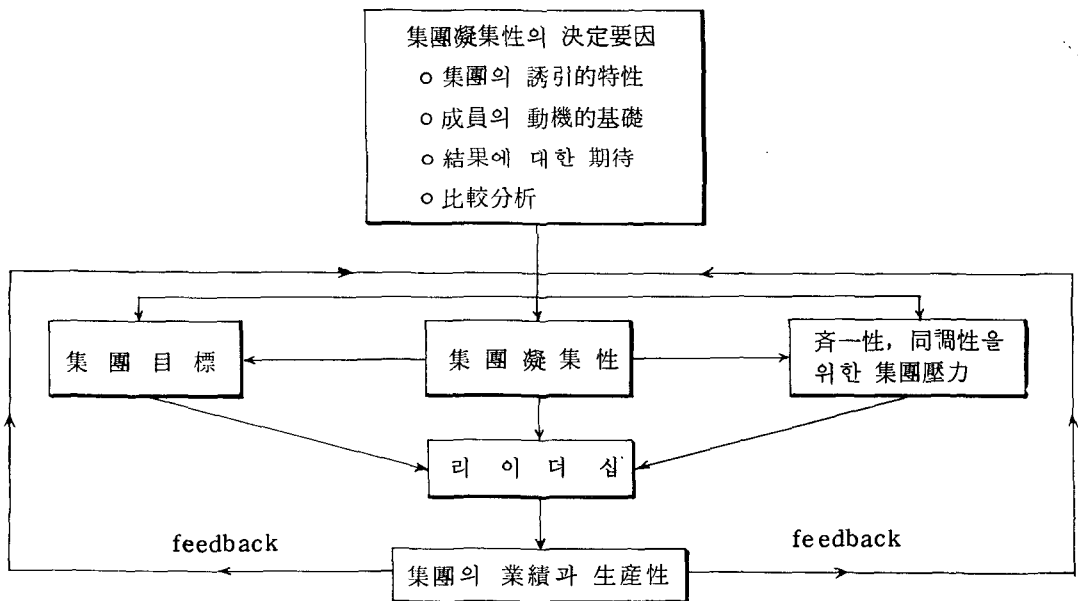


그림 3 : 集團運動의 分析模型

위와같은 集團運動의 概念間的 關係는 Lewin의 場理論의 觀點에서 보면 一種의 概念間的 時間的 順序에 의한 方向의 展開라기 보다는 각각의 힘이 時間的으로 相互作用하는 相互作用全體가 行動을 규정한다고 해야 할 것이다. 그것은 하나의 行動을 規定하는 要因을 一種의 多變數的 要因(multiple causation)으로 說明한다고 보아야 할 것이다.

따라서 위에서 살펴본 集團運動의 個個의 概念은 相互間에 密接히 關聯된 하나의 全體

로서 볼 수 있다. 그러면서도 그 中心概念은 集團凝集性에 있음을 우리는 分明하게 알 수 있다. 集團凝集性은 集團壓力, 集團目標 및 리더십의 潛在的 힘이며, 理論上으로는 中心의 概念이 되고 있다. 그렇다면 集團力學의 成果인 集團凝集性의 概念을 中心으로 集團理論을 形成하고, 더욱더 發展시키기 위하여 概念을 세련시키고, 다른 많은 概念과의 關係를 探索하는데 아직도 보다 많은 時間을 할애해야 할 것으로 생각된다.

近來에 社會科學의 接近方法과 任務에 대하여 많은 論爭이 있어왔다. 그 主要内容은 社會科學의 研究에 있어서 問題選定과 研究方法의 適切性(relevance), 그리고 그의 實踐(action)과 適用에 關聯된 것이라고 할 수 있다. 科學的 研究의 目的은 단순히 事實의 어떤 規則性和 패턴을 說明하고, 豫測하는 것으로 그칠 수 없을 것이다.

우리나라의 境遇에 關心을 돌려보면 現代의 大規模의 公式的集團으로서 巨大한 政府組織, 企業經營組織 그리고 軍組織을 살펴 볼 수 있다. 이러한 集團 내지 組織들은 그 效率的인 管理를 위하여 소위「行動科學的方法」에 의한 人事管理를 部分的 或은 全面的으로 強調하는 경향이 있다. 예컨대 政府組織에서 適用하고 있는 苦衷處理 및 人事相談制度, 企業體의 訓練에서 利用되는 OD技法 및 軍組織에서 關心을 가지고 發展시키고 있는 人間關係改善을 위한 各種 System의 開發등을 들 수 있다.

이와같은 모든 實際的 勞力은 結局 力動的인 集團心理의 脈絡에서 이해될 수 있다. Lewin을 中心으로 展開된 集團力學의 理論模型들이 오늘날의 行動科學理論의 中心概念과 命題를 구성하는 까닭은 바로 그와 같은 점에 있는 것이다.

集團力學論에서 展開한 여러 概念·命題 및 理論들은 우리의 立場에 演譯하여 韓國의 여러 大規模集團을 經驗적으로 研究하고, 그 管理現象을 發展시키는데 體系적으로 活用할 수 있지 않을까 생각한다.

註

1. H. A. Landersberg, "The Behavioral Sciences in Industrial Relations, October, 1967.
2. Kurt Lewin, Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers (New York: Harper & Row, 1951).
3. Ibid., P. 240.
4. C.S. Hall and G. Lindzey, Theories of Personality (Third ed.), (New York: John Wiley & Sons, 1978), P. 386.
5. K. Lewin, Resolving Social Conflicts (New York: Harper & Row, 1948). 參照.
6. 예를 들면 集團規範이 그 成員에게 共通으로 認知되고 受容되어 있다면 集團空間이 實存하고 있는 것이며 각 成員의 行動을 규정하는 要因을 그속에 包含하고 있다고 할 수 있다. 뒤에 살펴보고자 하는 Sherif 및 Asch의 齊一性(Uniformity)을 위한 集團壓力에 관한 研究는 經驗的 研究의 좋은 實例이다.
7. 이러한 現象은 Cartwright와 Zander의 Group Dynamics 初版이 發刊된 後 本格化되었다.
D. Cartwright and A. Zander (eds.), Group Dynamics (Ill.: Evanston, 1953). 參照.
8. D. Cartwright, "The Nature of Group Cohesiveness", in Dorwin Cartwright and Alvin Zander (eds.), Group Dynamics: Research and Theory (3rd ed.) (New York: Harper & Row, 1968), P. 92. 參照.
9. Ibid.
10. J.E. Dittes, "Attractiveness of Group as Function of Self-esteem and Acceptance by Group", Journal of Abnormal and Social Psychology, 59 (1959).
H.H. Kelley, "Communication in Experimentally Created Hierarchies", in D. Cartwright, Ibid (2nd eds.), 1960.

11. A. Zander and A. Havelin, "A Social Comparison and Interpersonal Attraction," *Human Relations* 13, 1960.
12. B.H. Raven and J. Rietsema, "The Effect of varied Clarity of Group Goal and Group path Upon the Individual and His Relation to His Group", in D. Cartwright, *Ibid.*, 1957.
13. M Deutsch, "The Effects of Cooperation and Competition upon Group Process", in D. Cartwright, *Ibid.*, 1960.
14. M. Sherif, "Experiments in Group Conflict and Cooperation," *Scientific American*, 195(5): 54-58.
15. M.W. Horwitz, "The Recall of Interrupted Group Tasks: An Experimental Study of Individual Motivation in Relation to Group Goals," in D. Cartwright, *Ibid.*, 1960.
16. R.K. White and R. Lippitt, *Autocracy and Democracy* (New York: Harper & Row, 1960).
17. A. Bavelas, "Communication Patterns in Task Oriented Groups," in D. Cartwright, *op. cit.*, 1960.
18. B. Indik, "Organization Size and Members Participation: Some Empirical Tests of Alternative Explanations," *Human Relations*, 18, 1965.
19. J.W. Thibaut and H.H. Kelley, *The Social Psychology of Groups* (New York: John Wiley & Sons 1959).
20. *Ibid.*
21. D. Cartwright et al., *op. cit.*, 1960. P. 92.
22. 여기서 쓰는 齊一性과 同調性은 同意語로 取扱되지만 嚴格히 말해서 齊一性是 規範 或은 標準에 關係되는 行動의 概念이고, 同調性は 個人的 命令 或은 示唆에 따름을 나타내는 概念이다.
J.H. Barrett and A.S. Tannenbaum, "Organization Theory," S.E. Seashore and R.J. McNeil (eds.), *Management of the Urban Crisis* (New York: Free Press, 1971).
23. M. Sherif, *The Psychology of Social Norms* (New York: Harper & Row, 1936).
24. S.E. "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgement," in D. Cartwright, *Ibid.*, 1960.
25. K. Lewin, "Group Decision and Social Change," in T. Newcomb and E. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology* (New York: Holt, Reinhart and Winston, 1947). L. Coch and J.R.P. French, Jr., "Overcoming Resistance to Change" in D. Cartwright, *Ibid.*, 1960.
26. Amitai Etzioni, *Modern Organizations* (Eglewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964), P. 6.
27. M.W. Horwitz, "The Recall of Interrupted Group Tasks: An Experimental Study of Individual Motivation in Relation to Group Goals, in D. Cartwright, *Ibid.*, 1960. B.H. Reven and J. Rietsema, "The Effect of Varied Clarity of Group Goal and Group path Upon the Individual

- and His Relation to His Group," in D. Cartwright, Ibid., 1960.
28. Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Principles of Management: A Analysis of Managerial Functions, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1972) P. 557.
29. A.S. Tannenbaum, Control in Organization (New York: McGraw-Hill, 1968).
30. J.H. Barrett and A.S. Tannenbaum, "Organization Theory," in S.E. Seashore and R.J. McNeill (eds.), Management of Urban Crisis (New York: Free Press, 1971), P. 28.
31. A.S. Tannenbaum, Ibid., 1968.
A.D. Marrow, D.G. Bowers and S.F. Seashore, Management By Participation (New York: Harper & Row, 1967).
32. V.H. Vroom, Work and Motivation (New York: John Wiley & Sons, 1964), PP. 204-209 参照.