

LEADERSHIP



오 세 철
(經營學博士 · 연대상경대 교수)

1. 지도자의 철학적 관점

1) 기계론적 결정론

집단과 조직을 기계와 동일시하고 집단구성원과 조직구성원을 기계 부속품과 같이 생각하는 주의다.

19세기 말부터 20세기 초까지 서양사회는 이런 사고를 단계적으로 해왔다.

이렇게 기계처럼 보는 생각을 가지고 조직형상을 설명할 때 흔히 관료주의라 하며 이 관료주의는 가장 낡은 모형이다.

2) 생물학적 결정론

기계론적 결정론에서 발전한 것이 생물학적 결정론이다. 이 생각에 영향을 준 것은 생물학이고 진화론적인 생각이다. 이 생물학적 결정론에서는 조직이나 집단의 형상을 식물과 같이 보았다. 식물은 성장과정의 현상을 가지고 있다.

기계는 성장과정이 없고 처음부터 끝까지 폐쇄적 체계인데 반하여 식물은 씨가 뿌러지고 자라고 성숙하고 사멸하는 순환과정이 있다.

이 생물학적 결정론이 낡은 것은 집단이나 조직의 발전을 저해하기 때문이다.

성장은 물량적 증가이고 물량적 증가가 조직이 발전하는 것은 아니다. 조직의 발전은 내면적인 변혁이다. 이 내면적 변혁은 양적인 단위가 줄어도 가능하다. 예로 병원의 침상수가 늘고 환자가 늘고 기계가 도입되고 하여도 이는 병원의 성장이지 발전이 아니다. 오히려 병원 경영자가 의사, 간호원등의 의식구조가 민주화되도록 하였다면 바로 발전이다.

따라서 생물학적 결정론은 양적인 단위에 집착하는 이론으로 역시 낡은 모형이다.

3) 균형론

균형론은 조직과 집단을 인체와 동일시하는 것이다. 항상성 메카니즘은 사람뿐 아니라 집단과 조직에도 있다는 것이다. 그러니까 집단이나 조직은 역동적 균형 메카니즘을 가지려고 한다고 보는 것이다. 조직을 기능으로 분화시키고 기능의 연결체로서 조직을 보려는 생각이다.

사람의 몸이 생리적 기능에 연결체로 되었듯이 조직과 집단이 집단과 조직의 기능 메카니즘으로 되었다는 생각이다. 그런 비유적인 생각이다.

이 생각도 발전된 생각같으나 낡은 생각이다. 왜냐하면 집단과 조직을 균형으로 보려고 하면

Ⅲ 간호행정세미나

그 집단과 조직은 보수주의에 빠지고 결국 지나치게 안정의 논리에 빠지게 되고 침체하게 마련이다. 따라서 현대사회의 집단과 조직을 균형의 논리로 설명하려 하지 않고 항상 불균형의 논리로 생각하려고 한다. 요즘 사회과학의 이론과 모형들이 균형이론론과 모형이 대체로 깨지고 있다. 그것이 깨지면서 불균형모형과 이론으로 대체되고 있다.

이것이 현대사회의 집단과 조직이 갖고 있는 특징이다. 말하자면 더 이상의 균형 메카니즘으로 설명하기가 어렵게 되었다.

이 이론 역시 낡은 생각으로 본다.

1) 구조기능론

조직과 집단이 있으면 조직과 집단 밖에는 환경이 있다. 이 집단과 환경사이에 경계가 있다. 이 경계를 강하게 유지하면서 집단을 보존하려는 생각 이것을 구조기능론이라 한다. 왜냐하면 집단 바깥에 있는 환경이 워낙 급변하기 때문에 환경의 충격이 크므로 이 충격을 집단안으로 끌어 들이지 않으려는 생각이다.

앞으로 집단의 문제라고 하는 것은 집단과 환경사이에 경계가 점차 깨어지는 특징을 가지고 있다.

말하자면 지금까지의 집단과 조직은 울타리를 강하게 쳐왔으나 앞으로는 그런 강한 울타리는 안팎의 충격에 의해 깨지기 때문이다.

그래서 우리는 항상 환경과 집단사이에 경계를 신축성있게 유지하고 있어야 한다.

이상 4가지의 이론은 하나 하나 발전되어 온 것이나 현대사회에 부적합한 생각들이다.

5) 갈등론

이 이론은 조직과 집단을 이해관계의 갈등의 현장으로 인식하는 이론이다.

현대 의미의 조직과 집단은 다음 두가지의 갈등이 존재하며 지도자는 이 두가지 갈등을 인식해야 한다. 하나는 권력배분의 갈등이다. 이는 모든 집단이 경험하고 있으며 늘어나고 있다. 지금까지는 권력배분의 갈등이 숨겨져 왔으나 그

러나 앞으로 조직과 집단은 이것이 표출되는 집단과 조직이 된다.

그러므로 지도자는 권력배분의 갈등을 적극적으로 인식하고 적극적으로 해결하지 않으면 집단문제는 해결할 수가 없게 된다.

6) Cybernetic 민주론

조직과 집단을 Cybernetic System으로 보자는 것이다. Cybernetic 이론이란 민주시론의 과학적 이론이라고 할 수 있다. 집단과 조직은 영향력이 흘러다니는 곳이다.

지금까지는 집단과 조직을 일방적으로 영향력이 흐르는 것으로 보아왔다. 그러나 모든 조직과 집단은 영향력이 가면 Feed-back하는 system이고 이렇게 인식하자는 것이 Cybernetic 민주론이다.

7) 실존론

조직과 집단을 실존주의에 입각해서 해석하자는 것이다. 우리사회에 깔려 있는 생각은 「개인의 역할은 전체에 있어서 부분적이니까 이를 성실히 수행하면 개인도 잘되고 조직도 잘되고 나라도 잘된다」 하는 생각이고 이런 생각을 단순 기능적 사고라 한다. 이런 생각을 극복하자는 것이 실존주의적 생각이다.

다시 말해 어떤 인간이 조직에 있다는 뜻은 그 인간과 다른 인간들이 널거벗겨진 상태로 인간이 가지고 있는 형식과 허식을 버리고 인간과 인간이 인간답게 만나는 실존적 현장이 되어야 한다는 것이다.

즉 조직의 존재는 인간과 인간이 인간답게 만나는 실존적 현장이 되어야 한다. 그러한 현장이 되도록 지도자는 노력하여야 한다. 그러나 지금까지의 우리 조직은 나사뭇 정도의 인간으로 밖에 생각하지 않았기 때문에 기계모형이 될 수밖에 없었다.

그런점에서 실존주의적인 생각을 강하게 하자는 것이다. 지금까지 지도자들이 조직이나 집단을 보아온 눈이 있다. 이 눈이 어떻게 뜨느냐에 따라 집단과 조직의 방향이 달라진다. 이론과 기

술이 중요하게 아니라 항상 지도자가 생각하는 철학적인 관념이 중요한 것이다. 집단과 조직을 올바르게 볼 수 없는 지도자에게는 아무리 좋은 제도, 이론, 기술이 도입되어도 악용될 가능성이 많을 뿐이다.

2. 현대조직 체계에 대한 올바른 이해(방향)

그러면 위에서 설명한 좋은 생각이 있다 하더라도 조직과 집단이 제대로 되는 것은 아니다. 좋은 사고 다음에는 좋은 이론이 뒷받침되어야 좋은 방향으로 이끌 수가 있다.

조직은 사회의 부분이 아니라 사회의 축소판이다. 병원은 인간의 육체적 질병을 치료하여 낫게 하는 단순한 기능을 하는 곳이 아니라 사회의 다양한 면이 다 들어있는 사회의 축소판이다.

그러나 지도자들은 조직의 기능에 집착하는 관계로 이런 구조적 기능을 지나치기가 쉽다.

모든 조직에는 이념, 기술, 구조, 심리사회로 되어 있고 이 네가지를 연결시키는 관리체제가 조직에는 있다.

조직의 본질은 위의 네가지고 관리체제는 조직의 본질이 아니라 본질을 연결시켜 주는 체제에 불과한 것이다. 조직의 방향을 알기 위해서 지도자는 조직밖의 환경체계의 변동을 인식하고 있어야 한다. 환경은 하나의 법칙을 가지고 움직이고 있다. 오늘날의 환경은 안정의 환경을 깨트리고 소용돌이 환경으로 움직이고 있다. 소용돌이 환경은 첫째 불확실성이 증가하고 둘째 환경이 복잡해지며 셋째 환경과 환경사이의 상호의존성이 증가하고 있다. 따라서 환경의 변화에 따라 조직의 특성은 변화되어야 한다.

결론적으로 말하여 계속 존재하기 위하여 모든 조직은 신흥성이란 대원칙을 가져야 한다.

1). 이념체계의 변동

현대의 조직이념은 대체로 이념을 하나만 가진 일차적 이념이다. 따라서 조직은 조직을 끌

고나갈 원칙을 만들고 있으며 그 원칙이 하나는 극대화 논리로 풀은 적정화 논리로 나타나고 있다. 그러나 하나의 이념을 전체로 한 이 두 논리는 본질적으로 같다. 이런 원칙하에 조직이 내거는 케치프레이즈는 “효율성”이다. 이것은 모든 조직의 방향이기도 하다.

효율성이란 투입물과 산출물의 비율을 1보다 크게 하는 것이다. 이를 크게 하기 위하여는 산출물을 늘이거나 투입물을 줄이는 방법이 있다. 그런데 대체로 조직은 산출물을 늘이기 보다는 투입물을 줄이는 방법을 택한다. 이것이 조직의 논리다.

투입물을 줄이는 중에서 용이하게 줄일 수 있는게 바로 노동력이다. 즉 효율성을 케치프레이즈로 내거는 조직은 그 조직구성원의 인간적 희생을 필연적으로 갖어 온다.

이것이 지금까지 내려온 조직의 이념의 구조다. 그러나 이런 이념의 개혁이 없이 앞으로 조직의 발전을 기대하기는 어렵다.

따라서 다차원적 이념구조를 조직은 가져야 한다. 현대사회조직은 이해관계가 다른 집단으로 구성되어 있다. 따라서 이념을 다원화하는 말은 각각의 이해집단을 대변하는 이념이 다 존재하는 것을 말한다.

지금까지는 하나의 이해집단의 이념을 극대화시키려 했고 여기에서 조직의 문제가 누적되어 왔다. 조직은 다양한 이해집단의 이해를 골고루 만족시켜야 한다. 골고루 만족시켰을 때 그 집단이 내거는 케치프레이즈는 “효과성”이다.

현재 집단이 내거는 목표는 효과성을 떠어야 한다. 이것이 바로 이념적 차원에서의 앞으로의 조직의 방향이다.

2) 지식, 정보, 기술체계의 변동

조직은 지식, 정보, 기술로 되어 있다. 지금까지 조직에서는 지식, 정보, 기술을 분업화 또는 전문화해 왔다. 분업이 효과가 있다고 주장하는 사람은 경제학자고 효과가 없다고 이를 반증한 사람은 심리학자다. 분업이란 같은 작업의 계속적 반복으로 효과가 없다.

■ 간호행정세미나

따라서 지식, 정보, 기술을 신속적 방향으로 개혁해야 한다. 개혁하는 방향은 전문화가 아닌 일반화되어야 한다. 지금까지는 단순 전문가의 시대였으나 앞으로는 복수 전문가의 시대가 될 것이다. 따라서 여기에서 일반화라고 하는 것은 전문화를 부정하는 것이 아니라 지속되는 전문화를 역어주는 복수 전문화를 말한다.

이런 복수 전문가가 되기 위해서는 앞으로는 지식, 정보가 공개되고 공유되어 노력하는 자에게 획득되는 체계가 되어야 한다. 이것이 지식, 정보, 기술체계의 신속적 방향이다.

3) 구조체계의 변동

지금까지 구조의 법칙성은 서열이었다. 이 구조가 신속적 방향으로 개조되어야 하며 앞으로의 구조는 그물구조(Network)가 되어야 한다.

현재의 구조는 권위의 사다리형 즉 위, 아래가 있으나 앞으로의 구조는 지식정보의 흐름인 그물구조 즉, 중심부와 가장자리가 있는 구조로 중심부는 지도자이고 이 중심부가 교차로가 된다. 따라서 복수전문가일수록 그물의 지도자가 될 수 있다.

4) 심리사회체계의 변동

조직은 눈에 보이지 않는 심리적 사회로 구성 되어 있다. 이를 흔히 조직의 풍토라고도 한다.

심리적 관계는 일방적 하향적 심리구조로 위는 권위의식 아래는 노예근성으로 양자가 영합하고 있다.

따라서 조직이 발전하기 위해서는 이념이 다원화되고 지식이 보편화되고 구조가 그물이 되고 심리사회가 수평적 체제로 전환되어야 하며 지도자는 이렇게 되도록 노력해야 한다.

5) 관리체계의 변동

이런 전환과정을 도와주는 것이 관리체계다. 관리체제는 의사결정체제와 통제체제로 되어 있다. 지금까지의 의사결정은 관례, 표준, 수확공식에 의한 계량적 모형을 많이 이용하여 왔다. 이는 바로 의사결정을 자신이 하는게 아니라 모

델이 의존하여 왔다는 것이다. 따라서 모델에 의하지 않는 모델을 넣어설 수 있는 다양한 전문 지식가가 요구된다.

또한 통제체계 역시 비개인적 통제를 해왔다. 즉 법, 규정, 절차에 의한 통제를 해왔으며 흔히 이를 합리적 또는 능률적으로 생각하기도 하나 이 체계 역시 개인적 통제체제로 전환되어야 하며 그러기 위해서는 그물조직(Network)을 전제로 하여야 한다.

3. 비교문화적 관점에서의 조직과 인간 이해(방법)

서양조직과 동양조직에는 다음의 차이가 있다. 서양조직은 조직을 이끌기 위한 다음의 공통적 방법론이 있다.

① 서양조직은 조직원들의 기술적 능력을 증시한다. (능력주의)

② 합리적 보상체계라는 제도적 장치가 잘 되어 있다.

③ 여기에 개인주의적이고 합리주의적인 서양정신이 있다.

동양조직은 지금까지 서양조직이 합리적으로 발전시켜 온 능력주의와 합리적 보상체제를 적극적으로 발전시켜야 하며 여기까지는 서양조직과 별 차이가 없으나 동양조직은 이런 제도적 장치만으로는 서양조직과 같이 움직이지 못한다.

동양조직은 서양조직과 같이 움직이기 위해 한가지 요소가 더 필요하다.

하나는 동양조직은 이상적 인간상이 그 밑바닥에 있어야 한다. 이 인간상은 형식적 의미의 인간상이 아니라 진정하고 순수한 인간상을 말한다.

두번째는 서양인은 공자구분이 철저하다. 대등한 입장에서 계약체결을 위한 조직(노조)을 발전시켰으며 이에 따라 조직의 움직임이 철저한 계약에 의해 이루어진다.

동양조직도 이런 제도적 장치를 철저히 정착시켜야 하며 정착시킨 경우에도 서양조직과 같이 움직이기 위해서는 “신의”라는 정신이 포함

되어야 한다.

서양조직과 동양조직의 이런 차이는 서양사회는 가족, 동료, 작업의 세 집단이 분화되면서 발전되었고 이 세 집단의 원칙이 각기 다르다.

그러나 동양사회는 이 세 집단이 분화되지 않은채 발전되어 이 세 집단의 구분이 불분명하다. 따라서 세 집단을 넘어서는 원칙이 있어야 하는데 이것이 계약을 넘어서는 원칙이다. 준 가족의 원칙이라 한다.

세번째는 동·서양의 차이를 보면서 한국사회의 바람직한 지도상이 무엇이나 하는 것이다.

서양조직에 있어서의 지도자의 상과 동양조직에 있어서의 지도자의 상은 다르다.

서양조직에 있어서의 지도자의 힘은 어디로부터 나오는가? 서양지도자의 힘의 원천은, 제도적 합법성에 있다. 따라서 서양지도자는 제도적 합법성을 만드는 데 많은 노력을 한다. 따라서 서양지도자의 개인적 style은 별 문제가 안된다. 왜냐하면 서양조직의 구성원 자체가 제도적 합법성에 승복하는 훈련이 평소 되어 있기 때문이다.

동양조직의 지도자의 힘의 원천은 어떠한가. 동양조직 역시 제도적 합법성은 당연히 있어야 한다. 그러나 동양의 경우 지도자의 힘의 원천은 반은 제도적 합법성에서 나오고 나머지 반은 인간적인 힘 즉 존경에 의해 나온다. 이것이 서양조직과 다른 특징이다. 나머지 반의 힘은 어떻게 나오느냐?

수직적으로는 존경에 의해 수평적으로는 정에 의해 맺어나간다. 여기에서 정은 특정적인 것이 아니라 일반 보편적인 정이어야 한다. 제도적 차원에서의 동·서양의 차이는 원래 제도의 발달이 서양에서 시작됐으므로 동양은 서양보다 뒤떨어져 있다. 이 제도를 정신과 합하여 받아들이야 한다. 서양의 제도와 정신이 동양의 제도와 정신과 배타적이 아니고 보완적 관계에 있으므로 동양사회는 정신적차원을 개발시켜야 한다.

지도자는 기술적 차원의 지도성이 문제가 아니라 보다 거시적이고 근본적인 문제가 조직속에 있음을 직시하고 이를 극복해 나가는데 노력을 경주하여야 한다. ☞

지키자 가정의례

버리자 허례허식