

제 3 장

조직과 관리의 이해

제1절 조직의 기초 개념

제2절 조직의 기원과 이론의 발전사

제3절 관리와 리더십

학습목표

1. 조직의 기초 개념을 설명할 수 있다.
2. 조직의 기원과 각종 이론의 발전사를 설명한다.
3. 관리와 리더십을 설명할 수 있다.
- 4.
- 5.

제 3 장 조직과 관리의 이해

조직은 눈으로 확인하지 못한다. 실체적으로 인식하기 어렵지만 분명히 존재는 한다. 나를 중심으로 일어나는 대부분의 일들이 조직을 벗어나서 일어나는 일은 거의 없다. 새벽에 일어나 목이 말라 물을 마실 때, 그 물이 수도꼭지까지 도달하기 위해 얼마나 많은 조직이 동원되었는지 생각해 본다면 상상이 될 수 있을 것이다. 우리의 오감을 통해서 느낄 수 있는 대부분의 것들은 조직이 동원되어 조직적으로 무엇인가 작업한 결과이다.

이 장에서는 일상에서 벌어날 수 없게 하는 조직이란 무엇인가? 그리고 어떤 형태로 존재하는가? 또 조직의 실체를 구성하는 구성원으로서 관리자는 어떤 모습인지, 기대역할은 무엇이고, 관리역량이 조직의 어떤 미래를 만들고, 조직에게는 어떤 영향을 미치는지 알아본다.

제 1 절 조직의 기초 개념

1. 조직의 개념

1) 조직이란

조직은 “공동의 목적을 달성하기 위해 의도적으로 구조화된 활동체계에 따라 구성원이 상호작용하며, 경계를 가지고, 외부환경에 적응하는 인간의 사회적 집단(Daft 2004¹⁾)이며, 조직화 과정의 결정(Weick 1997)이라 할 수 있다. 조직의 특성과 같다.

사회적 집단 조직이 사회성을 가진다는 것은 조직의 구성요소로써 인간이 매개된다는 것이다. 조직에서 일어나는 다양한 활동과 외관의 형태로 건물이 있을 수 있지만 조직은 인간으로 구성되지 않으면 조직이라 할 수 없다. 조직은 구성원의 상호작용 형태에 따라 정의된다. 조직 사회적 집단이라는 이유이다.

공동의 목적 목표 없는 조직은 존재하지 않는다. 목표없이 모이면 군중이고, 군중이 목표를 설정하면 조직이 된다. 그리고 공동의 목표를 용이하게 달성하기 위해 의도적으로 사회적 단위를 구조화 한다.

인간 집합체 조직은 사람들의 집합체이다. 한 사람이 아닌 복수인 사람들이 모여

실체를 형성할 때 조직이 된다. 조직의 핵심적 측면으로 개인으로는 불가능한 일을 여러 사람이 모여 달성한다. 이를 위해 사람들은 협력하고 관계를 형성한다.

의도된 구조 조직구성원 개개인의 역할·지위·권한 등을 구조화한 활동체계이다. 조직은 공동의 목적을 의도된 기능으로 분류하고 체계화한다.

조직경계 및 환경의 상호작용 조직은 외부와 구분되는 경계를 가진다. 경계를 기준으로 외부환경으로 구분되고 외부와 지속적으로 상호작용한다. 과거와 달리 경계가 모호해지고 따라서 외부 환경의 영향에 민감해 진다.

2) 조직의 역할

조직의 존재는 인간 생활과 분리할 수 없기는 하지만 긍정적인 측면을 뿐만 아니라 부정적 측면을 같이 고려하여야 한다. 그러나 인간 생활과 분리할 수 없는 조직이라면 부정적 측면을 감안하더라도 존재의 이유가 있을 것이다. 그것은 조직이 자연 발생적으로 만들어 지는 경우를 포함하여 인간이 필요하여 만든 조직이 존재하기 때문이다. 조직이 개개인과 사회에 어떤 역할을 하고 있는 것은 분명하다.

사회적인 영향과 역할 국가·행정조직과 기업조직을 생각해 보면 그 조직들이 사회에 끼치는 영향은 막대하다. 다양한 국가조직은 사회현상을 바꾸고 개인의 삶에 영향을 미친다. 경찰조직에서 규정하는 운전법규 하나는 사회 전 현상에 영향을 끼친다. 예로 교통신호 체계를 변경할 경우 운전자의 운전 방식은 물론 도로 교통 시설과 도로 환경을 바꿔야 한다.

제품과 서비스를 생산하는 기업조직은 제품에 대한 연구와 개발을 통하여 사회변혁을 이끌고 있다. 삼성전자나 엘지전자, 국외의 애플에서 제조하는 스마트 폰은 인간 생활의 구석구석을 변화시키고 있다. 이들 조직의 성과는 사회적 풍요와 번영을 이끌고 제품은 소비자들의 생활양식을 변화시키고 있다.

개인 생활에의 영향과 역할 우리들이 아침에 기상하여 마시는 물 한잔이 가정의 수도꼭지에 이르기까지 어떤 조직들이 관여하고 어떤 일들이 있었는지 생각해 보면 조직이 개인 생활에 어떤 영향을 미치고 어떤 역할을 하고 있는지 상상할 수 있다. 인간이 태어나 자연이 제공하는 물과 공기 없이 살 수 없는 것과 같이 인간이 구성된 조직 없이 살아 갈 수 없다.

인간의 출생을 위하여 병원조직이 동원되고, 출생신고를 받는 행정조직 그로써 인간은 조직 속에 구성원으로 등재된다. 학교나 직장에 가기 위하여 버스나 지하철에 오를 때 이것을 승차한다는 것은 상상하기 어려운 조직들이 눈에 보이지 않게 움직이고 있는 것이다. 또 내가 운전하는 승용차는 자동차 메이커라는 거대한 조직, 그

조직과 함께하는 협력조직이 동원되어 제작하고 그 승용차가 정상적으로 운행할 수 있기 위해서 도로와 운행 시설 또한 많은 조직이 동원되어 각기의 역할을 수행하게 하는 것이다.

더 중요한 것은 우리 개인 스스로는 대부분 또는 예외 없이 지금 조직 속에 있거나, 조직으로 들어가기 위하여 움직이고 있다.

제품과 서비스의 창출 역할 조직적 활동 없는 제품과 서비스를 생각해 본적이 있는가? 우리 손에서 놓지 못하는 스마트 폰을 조직이 아닌 개인이 제작한다고 하면 시간의 문제는 고사하고 만들어 낼 수조차 없는 것이다. 우리생활 곳곳에 존재하는 제품들은 조직적으로 제작하기 때문에 가장 효과적이고 효율적으로 만들어 낼 수 있으며, 가장 싼 가격에 제품을 소비할 수 있는 것이다.

또 지식과 인문을 넓히려고 서적 한 권을 구매하기 위하여 지불하는 가격을 생각해 보면 그 책을 출판하기 위하여 동원된 조직의 역할이 얼마나 큰지 알게 된다. 책 뿐만 아니라 영화, 공연, 잡지 등 모든 문화·문예활동도 예외는 아니다.

조직과 조직 활동이 없다면 우리가 누리고 있는 물질적·정신적 풍요를 기대하기 어렵다. 인간이 누리는 물질적·정신적 풍요는 조직 활동의 산물이라고 하여도 과언이 아니다.

자원의 결합 역할 제조 기업이나 서비스 제공기업의 투입(input)관점에서 자원은 조직이 관여 되어야 자원으로써 가승치가 부여된다. 개별적으로 존재하는 자원은 조직적으로 활용되어지지 않는다면 무가치하거나 몰가치하게 된다. 지하자원이 아무리 많이 매장되어 있다하더라도, 미국 월스트리트에 아무리 많은 자본이 있다고 하여도 그 자체로 의미를 부여하기 어렵다.

세상에 있는 노동력과 자본과 기술을 결합하는 조직이 존재할 때 자원의 가치가 부여된다. 조직이 세상에 존재하는 자원을 결합하는 역할을 수행함으로써 자원을 자원답게 한다.

2. 조직유형

조직유형은 분류목적과 기준에 따라 다양하게 구분되는데 우선 대표적인 유형분류 기준으로 파슨스(Parsons, 1960²⁾)는 조직을 사회적 욕구 충족 기능을 수행하는 사회체계로 정의하고 목표기준으로 조직을 분류하였다. 권력의 종류를 세 가지로 분류한 베버(M. Weber, 1947)는 관료적 구조를 기준으로 조직을 유형화하였다. 골드너(A. W. Gouldner, 1954)는 조직 내 어떤 집단이 업무프로세스(과정) 기준을 만들어

시행하는가에 따라 관료 조직 유형을 세 가지로 구분하였다.

또 최근 기술진보와 발전에 따라 기술변수에 따른 조직유형의 분류가 시도되고 있다. 그 외 조직구성원과 고객의 관련성 그리고 외부환경과의 교호성에 따라 조직 유형을 분류할 수 있다.

1) 블로우와 스코트의 조직 분류

블로우와 스코트(Blau & Scott 1962³⁾)는 조직의 수익자를 분류기준으로 네 가지 조직유형을 제시하였다. 주요수익자는 ¹조직구성원 일반, ²조직의 소유자나 경영자, ³조직 거래고객 그리고 ⁴일반대중으로 구분하고 이에 따라 네 가지의 조직유형을 제시하였다.

[표-] 블로우와 스코트의 조직 분류

조직 유형	호혜적 조직 (mutual-benefit associations)	사업조직 (business concerns),	봉사조직 (service organizations)	공공복리조직 (commonweal organizations)
수혜자	구성원 일반	소유주, 경영자	거래 상대방	일반 대중
특징	민주적 운영, 구성원의 참여 유도, 구성원의 이익을 최우선으로 하는 조직	이윤을 목적으로 운영되는 영리법인, 조직	조직과 직접적인 거래관계가 있는 고객이 주된 조직	일반대중을 대상으로 공적 서비스를 제공하는 조직
사례	노동조합, 각종협회, 동창회 등	일반 기업, 회사 등	학교, 공립병원, 사회사업기관 등	군대, 행정조직, 공영방송, 우체국

2) 파슨스의 조직 분류

파슨스(Parsons 1960⁴⁾)는 조직이 추구하는 사회적 기능이 무엇인가를 기준으로 조직을 분류하였다. 사회체제가 유지되기 위한 기능으로 ¹적응기능(adaptation), ²목표달성기능(goal attainment), ³통합기능(integration) 그리고 ⁴체제유지기능(pattern maintenance)이 있다.

경제조직(organizations oriented to economic production) 생산조직에 초점을 맞추고, 적응기능을 수행하며 사회가 소비하는 재화.서비스를 생산하는 전형적인 민간기업 이다. 영리법인, 회사가 주류를 이룬다.

정치조직(organizations oriented to political goal) 정치조직에 초점을 맞추고 목표달성기능을 수행하며, 사회적 자원을 동원하여 사회적 목적과 가치를 창출하고 배분하는 역할을 수행하는 조직으로 정부기관, 정당조직이 대표적이다.

[표-] 파슨스의 조직분류

사회적 기능	조직유형	사례
적응	경제조직	영리법인
목표달성	정치조직	정부, 정당
통합	통합조직	경찰 법원 정신병원
체제유지	체제유지조직	학교, 문화단체, 종교단체

통합조직(integrative organization) 통합기능을 수행하며 이것은 사회내 구성원의 갈등을 해소하고 사회의 각 부문 간 협동을 유도하고 동기유발 기능을 수행한다. 경찰, 법원, 정신병원 등이 대표적이다.

체제유지조직(pattern maintenance organizations) 체제유지조직은 사회 문화와 가치를 유지 보존하는 기능을 수행하며, 문화의 전승과 교육 기능을 수행하여 사회의 지속성을 유지하는 조직으로 교육기관, 문화단체, 종교단체가 해당된다.

3) 에티오니 조직분류

에치오니(Etzioni 1958⁵⁾)는 조직의 유형분류기준으로 순응을 사용하였다. 순응은 조직에 보편적으로 존재하고 조직 내에서 기본적으로 작용하고 있기 때문이다. 그는 조직을 분류하는 순응의 변수로 ‘조직의 권력’과 ‘구성원의 몰입’으로 설정하고 조직 유형을 설명하였다.

그리고 권력을 타인의 의사와 관계없이 자신의 의지를 실현하게 하는 능력으로 파악한 그는 권력의 형태를 ¹강제적(coercive), ²보상적(remunerative), ³규범적(normative)로 구분하였다.

강제적 권력은 물리력을 가하거나 가할 것을 위협함으로써 행사하는 권력이다. 보상적 권력은 금전적 또는 물질적 보상 등을 기초로 행사하는 권력이다. 그리고 규범적 권력은 카리스마, 존경심, 친밀성, 애정 등을 바탕으로 관계를 형성 또는 조작함으로써, 전통적으로 당연히 받아들이는 문화에 순응하는 것으로 행사되는 권력이다.

구성원의 반응으로 몰입은 조직 목표를 위해 일체감을 가지고 노력하는 것으로 몰입 유형 또는 정도에 따라 ¹소외적 몰입(alienative involvement), ²계산적 몰입(calculative involvement), ³도덕적 몰입(moral involvement)로 구분하였다.

소외적 몰입은 자신이 빠지면 타인으로부터 소외 또는 제재 당하는 것을 피하려고

참여하는 몰입형태이다. 계산적 몰입은 조직에 참여한 대가를 기대하고 몰입하는 형태이다. 도덕적 몰입은 조직 목적에 적극적이고 양심상 참여하는 것을 선호함으로써 몰입하는 형태이다.

에티오니는 [표-]와 같이 조직의 권력 형태와 구성원의 몰입 수준을 조합하여 9가지 조직 유형을 제시하였다. 권력과 몰입 관계에서 상호 부합되는 조직이 효과적이라고 보고 효과적인 유형은 [표-]에서 유형 1(강제적 권력-소외적 몰입), 유형 5(보상적 권력-계산적 몰입) 그리고 유형 9(규범적 권력-도덕적 몰입)의 경우이다¹⁾.

[표-] 에치오니의 조직분류

구 분		구성원의 몰입수준		
		소외적 몰입	계산적 몰입	도덕적 몰입
조직의 권력형태	강제적 권력	유형 1	유형 2	유형 3
	보상적 권력	유형 4	유형 5	유형 6
	규범적 권력	유형 7	유형 8	유형 9

유형 1 (강제적 조직: coercive organization) 강제적 권력이 동원되고 소외적 몰입으로 반응하는 조직 유형으로 감옥, 정신병원, 강제수용소, 군대 등이 있다. 구성원은 통제 대상이고 강압적 수단을 동원하기 때문에 구성원들은 조직에 대하여 강한 소외감을 느끼게 된다.

유형 5 (공리적 조직: utilitarian organization) 보상적 권력이 동원되고 계산적 몰입으로 반응하는 조직유형으로 영리기업, 이익단체, 경제단체 등이 대표적이라 할 수 있다. 구성원은 경제적 인간관에 기초한 관리대상이다. 구성원들은 자신의 타산적 이익에 동기 부여된다.

유형 9 (규범적 조직: normative organization) 규범적 권력이 동원되고 도덕적 몰입으로 반응하는 조직유형으로 교회, 정당, 봉사단체, 교육기관 등이 좋은 사례라 할 수 있다. 조직은 구성원에 대하여 규범적으로 대하고 구성원들은 조직에 강한 충성심을 보이게 된다.

1) 에치오니는 유형 1, 5, 9(이원적 순응 유형)에 대하여 집중하여 설명하고, 나머지 유형(이원적 순응 유형)에 대한 설명이 부족하다. 즉 이원적 순응 유형도 효과적일 수 있다는 점을 고려해야한다. 예를 들어 유형 2(강제적-계산적)의 용병조직, 유형 3(강제적-도덕적)의 전쟁 중 애국심에 호소하는 군대집집, 유형 4(보상적-소외적)의 협동조합의 사례로 평가되는 점을 참고하라.

제 2 절 조직의 기원과 이론의 발전사

1. 기업 조직 탄생 이전

조직의 역사적 유래를 보건데 조직이론으로 학문적 연구가 시작된 20세기 초 이전에도 조직은 존재하였고 오늘날과 같이 복잡한 조직은 아니더라도 인간의 특성과 조직의 원리는 대동소이 하였을 것이다.

고대시대(ancient period)에서 중세시대(middle age)조직 조직에 대한 의식적인 관심은 고대부터 이어진다. 고대에는 인구 증가와 이동이 거의 없었기 때문에 지역 공동의 목표를 중심으로 하는 '공동체 의식'이 강했다. 대부분 신앙이나 친족에서 비롯된 자족적인 조직성격을 갖는다. 군사목적의 조직이 고대의 주된 특징이다. 즉, 분업과 협동을 통한 이익을 추구하는 현대의 기업 조직과는 많이 달랐을 것이다. 또 이집트의 피라미드 건설에 동원된 노예와 작업 사이에 분업, 로마제국이 편성한 군 조직이나 정치제도를 미루어 볼 때 조직의 존재를 확인할 수 있다.

중세시대는 봉건적 장원제를 중심으로 한 전형적 농업사회이다. 또 상호부조 조직으로 길드조합이 존재하였다. 십자군전쟁에서 산업혁명에 이르기 전에는 재래시장을 통한 농축산물의 생산과 교환을 이루는 경제체제로 근대적 조직개념보다는 공동체 특히 종교·신앙적 공동체 성격이 강했다.

산업혁명기와 근대의 조직 봉건사회의 붕괴로 많은 제조공장의 출현과 농노들이 도시 노동자로 전환된 시기이다. 조직 관리에 있어 과거 숙련공 몇 사람을 대상으로 했던 것에서 기계적 생산라인에 맞춘 노동자와 분업에 대한 고려, 조직위계와 분권과 같은 관심사가 생겼다. 과거보다 생산성이 높아지기는 했지만 공장의 운영은 가부장적, 전제적인 조직관리 특성을 지닌다.

산업혁명기를 지나 19세기 말부터 조직이론의 연구가 활발해지고, 분업을 강조한 아담스미스(A. Smith)와 찰스 배비지(C. Babbage) 그리고 노동자에 관심을 가진 로버트 오웬(R. Owen)과 같은 선구자의 역할은 조직발전에 공이 크다. 당시의 조직 관리의 여전히 통제적이고 관료적인 방식이 대세를 이루고 있었다.

2. 고전적 조직이론

조직이론의 발전은 18세기초 산업혁명기 공장의 생산성 향상과 노동자들의 문제를 해결해야 했던 연구 성과들을 고전이론으로 분류한다. 초기 조직을 기계로써 파악했

던 이론과 이후 생물학적 유기체로 보았던 연구로 구분한다.

1) 기계로서의 조직

조직을 목표달성을 위한 수단, 도구로 본다. 산업혁명기 조직을 기계적 설계에 연
계시킨 것에서 출발하여 기계론적 조직관은 조직도 기계와 같이 동일한 방식으로 돌
아가야 하고 예측가능 해야 한다는 것이다. 조직이론은 조직에서 보편적으로 적용할
수 있는 원칙을 찾아내는 것이었다.

테일러의 과학적 관리법 미국에서 테일러에 의하여 주창되었다. 미국 내 산업발달
과 대규모공장의 출현에 따라 필요했던 일련의 기업경영 및 생산 과정에 대한 과학
화 운동이다. 시간과 동작 연구를 통하여 표준 작업량을 설정하고 이를 바탕으로 작
업관리를 함으로써 현장관리의 합리성을 통하여 작업자의 능력을 증진하는 관리법이
다.(동기부여 편에서 상세히 다룬다.)

페이올의 일반관리론 과학적관리법이 생산현장에서 작업자의 작업과정에 초점이
맞추어 졌다면, 프랑스의 페이올은 조직 전체의 관리에 관심이 있었다. 페이올은 경
영활동 영역을 6가지(i.e. 기술, 영업, 재무, 창고/재고, 회계, 관리)로 구분하고, 관
리활동을 5가지(i.e. 계획, 조직, 명령, 조정, 통제)과정으로 제시하였다.

또 14가지 일반조직의 관리원칙을 제시하였다. 일반관리론은 6가지 경영활동을 수
행하는데 필요한 일반적인 규칙이다. 페이올은 이 원칙적용에 절대적인 것이 아니라
상황에 따라 탄력적으로 적용할 것을 주장하였다.

[페이올의 일반관리원칙]

1. **분업(divison of work)의 원칙:** 이는 노동의 효율적 이용을 위해 필요하다고 보는 전문
화(specialization)이다. 기술적인 작업은 물론 관리적 업무 등 모든 업무에 이 원칙을
적용한다.
2. **권한과 책임(authority & responsibility)의 원칙:** 권한과 책임은 상호 관련되어 있고
균형을 이루어야 한다.
3. **규율(discipline)의 원칙:** 규칙을 준수하고 상사의 지시에 복종해야한다.
4. **명령의 일원화(unity of command) 원칙:** 부하는 한 사람의 상사에게서만 명령을 받아
야 한다.
5. **지휘의 통합화(unity of direction) 원칙:** 동일한 목표를 가지고 활동하는 각 집단은 한
명의 상사와 한 개의 계획을 가져야만 한다.

6. 전체를 위한 개인의 순응(subordination of individual to general interest) 원칙: 조직의 목적과 개인의 이익이 충돌할 경우 경영자는 이를 조정하여 조직목적과 일치 시킨다.
7. 보수(remuneration)의 원칙: 보수액과 지불방법은 공정해야 하고, 종업원과 고용주 모두에게 공정 하여야 한다.
8. 집권화(centralization)원칙: 상사는 부하에 비하여 더 많은 재량권이 부여되어야 한다.
9. 계층의 연결(scalar chain): 조직은 최상층로부터 최하층에 이르기까지의 계층구조(위임구조, 의사소통)를 이룬다.
10. 질서(order)의 원칙: 인적·물적 자원이 적재적소에 직무내용에 따라 상호 연결되어 조직화되어야 한다.
11. 공정성(equity) 원칙: 상사에 대한 부하의 충성 및 헌신은 부하를 공평하게 다루는 상사의 친절과 정의감이 결합함으로써 이루어진다.
12. 직장의 안정성(stability of tenure) 원칙: 계획이 없는 이직(turnover)은 나쁜 관리의 원인과 결과로 보고, 이에 대한 위험성과 비용을 대응시킨다.
13. 주도권(initiative) 원칙: 주도권은 계획을 수립하고 실천하는 것이다. 주도권은 지성인이 경험하는 만족 요인으로 부하들이 주도권을 실천하게 하기 위하여 경영자는 개인적인 허영을 버려야 한다.
14. 단체정신(esprit de corps) 원칙: 단결하면 힘이 나온다. 팀워크와 단결을 조성하는 의사소통이 중요하다.

베버의 관료제론 독일의 사회학자 베버는 조직 자체를 대상으로 구성원 사이에서 일어나는 권한구조(authority structure)이론을 제시하였다. 조직 운영과 통치방법을 카리스마적 통치, 전통적 통치, 합법적 통치로 설명하였다.

베버는 그간 위인적 카리스마 또는 전통적·세습적 권력자에 의한 통치는 과다한 비용과 모순이 있었다고 지적하면서 사전에 정해진 법과 규칙에 따른 합법적 통치, 구체적 방법으로써 관료제를 적용할 것을 주장하였다.

관료제의 특성은 합법적 규정으로, 업무는 분할되어있고, 사적 정실은 배제되고, 위계적인 계층구조로 모든 조직의 업무는 문서화 및 공식화되어 있는 것이다. 관료제는 조직의 효율성을 추구하고 조직의 가치를 구현하려는 의도가 내재되어 있다.

관료제는 정확성, 신속함, 통일성, 예측성, 연속성 및 엄격한 복종을 만들어 내는 장점을 가지고 있지만, 인간의 감성적 측면을 과도하게 배제함으로써 조직과 사람을 분리하고 조직이 경직화 되는 문제를 발생시킨다. 특히 오늘날 관료조직이라는 단어

는 부정적으로 사용되어진다. 지나치게 형식적이거나, 문제해결의 지연 그리고 변화를 거부하는 의미로 받아들여진다.

[관료제의 병폐와 현실적 문제]

- 관료제가 소수의 엘리트 관리자를 위한 정치체제로 변화될 수 있음
- 조직 구성원이 조직 내에서 로봇화 되는 경향
- 지나친 계층화 및 경직성에 의한 의사소통 왜곡과 불통
- 조직만을 위한 집단사고 현상 만연
- 예외적 문제 발생 시 대처능력 부족
- 담당업무 이외에 무관심 또는 전체 업무파악 부족
- 인재확보의 애로와 확보한 인재의 유지에 어려움
- 규정된 규칙 자체가 목적으로 전도
- 복지부동 현상

2) 유기체로서의 조직

시대의 변화는 조직을 기계로 보는 것에서 점차 유기체로 보게 되면서, 조직의 생존을 위한 환경적응이 주관심사가 된다. 이런 변화는 인간측면이 강조되는 인간관계 운동, 행동과학, 산업심리학이 대두되는 계기가 된다. 다른 한편 조직을 유기체로 보기 시작한 것은 다윈의 적자생존설을 기업의 성장과 소멸에 적용하려는 견해로 스펜서가 사용한 사회진화론(Social Darwinism)에 영향을 받기도 하였다.

산업혁명기 이후 있었던 노동운동의 결과로 노동자들의 심리와 복지문제가 대두되고, 미국 와그너법²⁾이 시행됨으로써 노동자의 작업환경 개선과 같은 일련의 일들이 일어나면서 기계에서 인간을 강조한 움직임들이 있었다.

호손실험과 인간관계론 호손실험(Hawthorne Studies)은 1924년~1932년 미국 Western Electric Company의 시카고 근교 시서로(Cicero)에 위치한 호손공장(Hawthorne Works)에서 하버드대의 심리학자 메이요(George Elton Mayo)와 경영학자 뢰슬리스버거(Fritz Jules Roethlisberger)에 의해 수행된 실험으로 실험결과보다도 노동자들이 실험 사실을 알게 됨으로써 생긴 심리적 효과인 호손 효과

2) 1930년대 미국 대공황의 대책으로 루즈벨트 대통령이 실시한 뉴딜정책의 하나로 미국 노동자들의 권리보호를 목적으로 제정된 법률이다. 제안자 민주당 상원의원 로버트 퍼디난드 와그너(Robert F. Wagner, 1877~1953)의 이름을 따서 『와그너법』(Wagner Act)으로 불리 운다.

(Hawthorne effect)³⁾가 더욱 유명한 실험이다.

호손실험은 인간이 단순히 돈에 의해 동기 부여되는 경제적 동물이 아니라 스스로 유용하다고 느끼길 원하는 ‘사회 심리적 요소’를 가진 전인격체로 보게 되는 일대 전기를 마련하였다. 인간이 가진 기본적인 욕구를 만족시키는 것이 성과를 높일 수 있는 핵심적인 방법으로, 호손실험(Hawthorne Studies)이 계기가 되어 인간의 사회 심리적 상호작용과 같은 비물질적 요소를 포함하는 인간관계론이 등장하게 된다.

인간관계론은 비공식 집단의 중요성과 인간의 사회적 욕구, 인간 중심의 참여 경영을 부각시켰다. 그러나 과학적 관리법이 ‘인간이 빠진 조직’이라는 비판을 받은 것과 같이 인간관계론에서는 ‘조직 없는 인간’이라는 비판을 받았다. 인간관계론의 비판과 연구의 한계에 부딪치게 되면서 행동과학적 측면의 연구가 활성화되는 계기가 마련되기도 한다.(이하 동기부여에서 상세하게 다룬다.)

인적자원관리 인간관계론이 인간은 기계가 아닌 사회심리적 요소를 가진 인격체로의 인식변화를 마련하였지만, 인간의 미묘하고 복잡한 심리상태의 중요성만을 확인하였을 뿐 이에 대한 성과를 만들어 내지 못하였고, 심리학 분야의 연구결과들을 수용하면서 현대적 관점의 인적자원관리 이론의 전성기를 맞는다.

매슬로우는 경제적 보상 없이도 동기부여가 일어나며, 개인과 조직의 욕구를 일치시킬 수 있다는 욕구단계이론을 제시한다. 허즈버그는 개인을 동기화시키는 요인은 동기요인(i.e. 성취감, 인정, 책임감, 성장가능성, etc.)으로 인간의 동기는 내적 욕구에 따른다고 주장하였다.(이하 동기부여에서 상세하게 다룬다.)

3) 시스템 이론으로 조직

조직을 시스템으로 보는 시각은 조직을 유기적 관점에서 파악하는 것이다. 여기에서 시스템이란 공동의 목표를 달성하기 위하여 동시에 기능하는 관련된 부분들의 공동체를 의미하고, 이와 같이 시스템 관점에서 조직을 이해하고자하는 이론이 시스템 이론이다.

베르탈란피(Bertalanffy 1976⁶⁾)는 살아있는 유기체를 시스템의 예로 설명함으로써 조직에 대한 생물학적 은유를 확산시켰다. 이처럼 조직을 살아 있는 유기체로 보는 관점은 조직을 환경과 상호작용하는 개방 체계적 존재로 보며, 조직의 하위시스템들

3) 호손실험이 끝나 후1958년 헨리 란츠버거가 만든 용어. 호손 효과는 일종의 반응 현상으로서 개인들이 자신의 행동이 관찰되고 있음을 인지하게 될 때 그에 대한 반응으로 자신들의 행동들을 조정, 순화되는 효과로 새로운 관심을 기울이거나 관심을 더 쏟는 것에 따라 개인들의 행동과 능력에 변화가 일어나는 현상을 말한다.

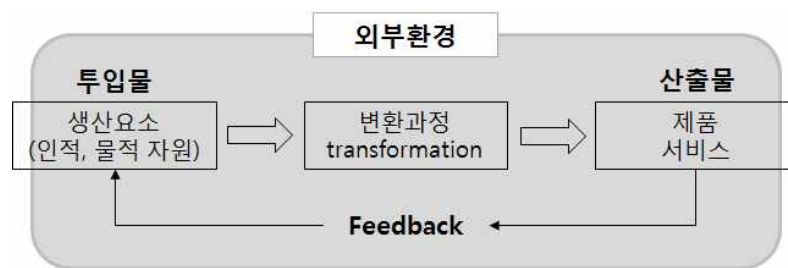
은 상호의존성을 지닌다고 보았다.

조직을 시스템 관점에서 분석하기 위하여 두 가지 고려할 사항으로 조직의 개방성과 생존이다. 조직은 개방체제로 환경과 끊임없이 교환하고 있고, 조직이 환경과 상호작용을 한다는 것은 자기 보존적 활동으로 조직 시스템과 환경과의 조화와 균형은 조직유지에 절대적이다.

개방시스템 시스템이란 공동의 목표를 달성하기 위하여 동시적으로 기능하는 관련된 부분들의 공동체, 집합을 의미한다. 유기체들은 완전한 시스템이다. 인간은 외부의 투입을 받아들여 몸속에서 변환하고 외부로 산출하는 시스템을 가지고 환경과 지속적으로 관계한다. 기업조직을 비롯하여 사회체제도 하나의 시스템이다.

개방시스템은 [그림-]과 같이 ¹투입물(input), ²변환(transformation process), ³산출물(output), ⁴환류과정(feedback) 그리고 ⁵환경(environment)으로 구성된다.

[그림-]개방시스템으로서의 조직



투입물은 제품과 서비스를 만들어 내기 위하여 투입되는 요소로 인적·물적 자원 전체를 말한다. 최근엔 기업가 정신과 기술을 자원관점에서 중요시 여긴다. 변환과정은 투입물이 산출물로 변하는 과정이다. 자동차 메이커는 수많은 원자재와 부품, 노동을 생산과정에 투입한다. 산출물은 변환과정을 마친 완전한 제품, 자동차이다. 많은 조직에서는 가시적인 제품을 생산하기도 하지만, 사회가 점차 고도와 되어가며 서비스의 산출이 중요해지고 있으며 대표적으로 교육서비스, 의료서비스, 법률·회계서비스, 컨설팅 등 다양한 영역에서 서비스가 창출된다. 피드백은 산출물 또는 변환 과정에서 얻은 정보를 투입과정에 반영하는 것이다. 외부환경은 조직 시스템에 영향을 미치는 모든 외부요소(eg. 고객, 투자자, 은행, 정부등과 같은 외부이해관계자와 사회문화적 요인, 경제요인, 정치요인 등)들이다.

개방시스템의 특성

굴드너(Gouldner)는 조직을 합리적 모형과 자연적 시스템모형으로 구분하였는데 이는 조직을 폐쇄적 시스템과 개방적 시스템으로 구분한 것과 같은 맥락이다. 그는

조직을 개방시스템과 폐쇄시스템으로 구분하고 개방시스템은 외부환경과 끊임없이 상호 교류를 하는 조직을 의미하며, 폐쇄시스템⁴⁾은 조직 내에서 활동이 이루어지며 대부분의 요소를 활용하는 조직을 의미한다.

[표-] 개방시스템과 폐쇄적 시스템의 차이

구 분	폐쇄적 시스템	개방시스템
환경과 관계	• 고려하지 않음	• 고려
환경 의존성	• 자족적 조직	• 외부 의존적 조직
환경의 경계	• 고려하지 않음	• 고려
엔트로피	• 지속적 증가(+)	• 환경요인 개입으로 엔트로피 감소(-), 자기조절 됨
사 례	• (프로그램)신호제어체제	• 유기체, 기업조직 등

시스템은 하위시스템을 가진다. 그리고 하위시스템들은 상호 상호의존하고 균형과 조화를 이룬다. 또 하위시스템은 또 다른 하위시스템으로 계층적 구조로 구성되는 상위시스템이 되는 체계를 이룬다. 이들 하위시스템들은 상위시스템의 목적과 목표, 최상위 조직 목표달성을 위하여 상호 연결되고 조화되는 특성을 가진다. 따라서 어느 하나의 시스템에서 변화가 일어나면 다른 부분에서 영향을 받는 구조이다.

조직은 환경으로부터 필요한 것을 제공받고 변환과정을 통하여 다시 환경으로 산출물을 배출하는 순환적 특성을 지닌다. 개방조직의 순환은 영속적으로 이루어진다. 순환이 영속적으로 이루어진다는 것은 조직이 지속가능하다는 것이다.

고전적 조직이론이나 인간관계론에 바라보는 조직은 조직의 합리적 관리와 구성원의 만족에 초점을 두어왔으나, 시스템이론을 통하여 조직이 외부환경과 관계된 다는 것을 확인하게 되었고, 조직은 외부의 자원, 정보, 에너지 등을 받아들여 상품과 서비스로 전환시켜 외부에 산출함으로써 조직과 환경은 균형을 유지하게 된다.

조직과 외부 환경은 일단의 경계선이 있다. 이들의 경계가 존재하지 않는다면, 조직은 환경의 일부로 독립 시스템이 될 수 없다. 기업조직의 경계는 물리적일 수도 있지만 심리적 요인이 작용할 수 있다. 가시적인 건물과 그 건물에 출입하고, 작업을 하는 물리적 공간을 통해 외부 환경과 경계를 그을 수 있지만, 조직에 대한 소속감과 직위호칭 또는 다른 상징성을 통해 심리적 경계를 가지게 된다. 폐쇄적 조직은 그 경계가 확실하고 외부환경을 고려할 필요가 없으나 개방시스템으로서의 조직은 외부환경과의 경계를 고려하여 고객, 공급자, 경쟁사와의 관계를 설정하고 그 환경에

4) 조직관점에서 완전한 폐쇄시스템의 존재는 이론적 측면이 강하고, 개방시스템을 설명하기 위한 도구적 활용성이 크다.

적응해야 한다.

부(-)적 엔트로피⁵⁾를 가진다. 조직은 '유용한 에너지'와 '사용 불가능한 에너지'로 구성되는데 개방시스템으로 조직은 '사용 불가능한 에너지'를 줄이는 노력, 즉 스스로 망하지 않으려는 속성을 가진다는 것이다. 엔트로피의 발생 조짐이 보이면 환경으로부터 더 많은 자원을 확보하려는 노력을하고 또 자체 수정함으로써 시스템 붕괴를 막고 성장·발전을 추구하는 특성을 지닌다.

자기 확장성을 가진다. 개방시스템은 퇴화와 소멸되는 것에 저항하고, 스스로 자기 상태를 유지하려는 활동이 이어지고, 유지활동이 지속되면 성장으로 이어진다. 조직은 성장하기 위하여 존속하는 것이 아니라, 존속활동 결과 성장되어있는 것이라 할 수 있다.

3. 현대적 조직이론

1) 현대조직이론들의 분류

조직이론을 관점에 따라 몇 가지의 범주로 나누어 보면 우선 조직과 환경에 대한 관계를 개방적으로 볼 것인지 폐쇄적으로 볼 것인지 또 다른 범주로 조직과 조직구성원의 활동이 합리적인지 그렇지 않은지로 나눌수 있다..

조직과 환경의 관계(범주 1) 초기 조직이론가들은 조직을 폐쇄적 관점에서 환경과는 무관하다고 생각하였으며 과학적 관리론이나 인관관계론이 이에 해당된다. 이후 조직을 개방시스템으로 조직과 환경의 상호 관계하는 의존성을 바탕으로 하는 시스템이론을 제안하였다.

조직과 구성원의 행동 논리(범주 2) 조직-환경과의 관계보다, 조직 행동논리에 관심을 가지고 접근한 이론으로 ¹합리적 조직관, ²자연적 조직관 그리고 ³현상학적 조직관 등이 연구되었다.

합리적 조직관은 조직구성요소들(eg. 구성원, 조직도, 각 부서)이 조직 내에서 합리성에 근거하여 행동한다는 전제하에 성립되는 조직관이다. 과학적 관리법 등 초창기 이론들이 이에 속하며 합리적의사결정론, 상황이론 등이 조직과 합리성을 연결시키

5) 엔트로피(Entropie)는 열역학적 계의 유용하지 않은 (일로 변환할 수 없는) 에너지의 흐름을 설명할 때 이용하는 상태 함수다. 엔트로피는 온도의 함수로써, 주어진 열이 일로 전환될 수 있는 가능성을 나타낸다. 외부적인 일을 할 수 있는 에너지를 "유용한 에너지", 존재하지만 외부적인 일을 하는 데에 쓰일 수 없는 에너지를 "사용 불가능한 에너지"라고 한다. 계의 총 에너지를 "유용한 에너지"와 "사용 불가능한 에너지"의 합으로 정의 할 때, 엔트로피는 전체 에너지에서 차지하는 비율이 주어진 계의 절대 온도에 반비례하는 "사용 불가능한 에너지"의 일종으로 볼 수 있다.

여기에서는 '무질서로 인한 붕괴, 소멸'로 이해한다. 엔트로피가 높은 것은 좋지 않다.

는 노력을 시도하였다.

[그림-] 주요조직이론 및 대표적 학자 분류

인간에 대한 관점			
		합리적	사회적
조직에 대한 관점	폐쇄적	1900~1930 Taylor(1911) Weber(1947 번역) Fayol(1949 번역)	1930~1960 Mayo(1945) Seiznick(1948) McGregor(1960)
	개방적	1960~1970 Chandler(1962) Lawrence & Lorsch(1967) Thompson(1967)	1970~ March(1976) Weick(1979) Senge(1990)

출처 : Scott, W. R. Organization: Rational and Open System. P128

자연적 조직관에 따른 조직이론으로 전략적 환경선택이론, 자원의존이론, 생태학적 이론 등이 속하고, 인위적으로 구축된 형식적 조직 보다는 자연스런 상태에서 조직을 관찰한다.

현상학적 조직관은 조직 안에서 인간관계, 상호작용 그리고 환경 대응하는 현상 그 자체를 조직이라고 본다. 전략적 행위자 이론, 조직화이론, 제도화이론, 무정부적 이론 등이 이 부류에 속한다.

2) 합리적 관점의 이론

전통적인 과학적 관리법이 현대로 넘어오는 또 다른 모습이라 할 수 있다. 조직 구성요소들은 조직 내에서 합리적 사고와 행동을 할 것이라는 전제에서 출발한다. 합리적 의사결정론과 상황이론에 대하여 알아본다.(임창희 2011:87-907)

합리적 의사결정론 제2차 세계대전 때 항공모함에서 적함에 함포를 발사하면서 어떻게 조준할 것인가의 문제를 해결하기 위해 풍향, 풍속, 적과의 거리,와 포탄의 크기와 무게 등 많은 변수를 조합하여 만든 함수의 계산 결과를 활용하였다 이러한 사례를 조직관리에 똑같이 적용하여 조직의 관리나 의사결정 시에 관련되는 가능한 모든 변수를 넣은 함수식을 만들어 그 계산 결과를 근거로 의사결정을 하면서 조직을 설계하고 운영하는 것이 가장 합리적이라는 주장이 설득력을 얻게 되었다. 특

히 기업경영과 관련되는 문제, 예를 들면 수요예측, 재고관리, 생산량 조정, 작업일정의 문제들을 해결하기 위해 관련 변수를 계량화하여 데이터를 입력하고 계산 결과를 바탕으로 의사결정을 하는 것이 가장 합리적이라고 본 것이다.

그 이후로 의사결정을 할 때에는 경영과학적인 방법으로, 그리고 합리적으로 할 수 있다는 견해들이 팽배하여 많은 경영 기법들이 출현했는데 이를 통틀어 의사결정학파라고 지칭한다. 물론 이들이 강조하는 합리성은 테일러리즘을 중심한 고전적 조직학자들이 추구하던 객관적 합리성과는 약간 다르다. 최초의 의사결정론자로 볼 수 있는 사이먼의 주장에 따르면 조직의 의사결정자들은 완벽한 객관적 합리성을 충족시키는 결정이 아니라 제한된 합리성(bounded rationality) 내에서 대체로 만족할 만한 수준이면 결정을 내린다고 하였다. 왜냐하면 실제 현실에서는 여러 제약들이 복합적으로 작용하면서 완벽한 합리성의 상황을 기대하기 어렵기 때문이다. 물론 이때에도 가능하면 모든 정보를 계량화하여 최적화에 근접한 결정을 하려는 노력은 하겠지만 인간인 이상 완전한 합리성에 이를 수는 없다.

그 이후 정보기술과 컴퓨터의 발전은 수리적 모형 개발을 촉진하였으며 의사결정자들에게 사회 심리적인 요소까지도 객관화된 계량지표로 변환시켜 의사결정 시에 참고자료로 이용하도록 하기 까지 이르렀다. 카네기 모형과 경영과학적 모형은 대표적인 의사결정론자들의 합리성 추구 모형이다.

그러나 그 후로는 계량적이고 과학적 접근을 지양하고 인간행동적 의사결정에 치중하여 개인의 심리적 의사결정과 집단의 의사결정행동에 관한 연구가 병행되었으며, 조직이론과 관련해서는 계량적이고 경영과학적인 의사결정보다는 실제의 인간행동을 바탕으로 한 개인과 집단의 의사결정이 주요 연구주제가 되었다.

상황이론 힘이 센 사람이 자신을 때릴 때 맞대응하는 사람은 합리적인 사람이 아니다. 힘센 자 앞에서는 조용히 있고 약한 자가 때릴 때는 대응하는 사람이 비록 비겁하기는 하지만 합리적이고 계산적이다. 조직도 상황에 맞추는 것이 생존·번영하는 길이라는 조직이론이 상황이론(contingency theory)이다. 사람이건 조직이건 변하는 상황에 그때그때 맞추려면 계산적이고 합리적이고 결국 과학적이어야 할 것이다. 그리고 상황에 맞추는 것 자체가 매우 합리적인 행동이다. 조직은 점차 과거보다 다양하고 복잡하고 빠르게 변하는 상황 속에 존재하게 되기 때문에 조직을 운영하는 불변의 법칙은 없다 오직 환경 변화에 알맞게 맞추는(good fit) 것이 최선의 관리라고 주장한다. contingent의 의미 자체가 조건부, 임시적, 그때그때, 비정규적, 예측불허의 뜻을 가지고 있으므로 조직이 처한 다양한 문제들은 그때그때 상황에 적합하게 맞추어 관리해야 한다는 의미이다.

그렇다면 특정 상황(특정 규모, 특정 시장, 특정 기술 등)에 잘 어울리는 최선의 조직은 딱 한 개뿐인데(one best way) 조직마다 상황이 다를 터이니 각 조직의 one best way는 서로 다르다. 결국 다수의 다양한 one best way가 존재한다. 즉 합리적이고 효율적 관리방식은 여러 가지인 셈이다. 각 조직은 목표와 규모, 조직기술과 환경과 시장뿐만 아니라 구성원들의 능력, 태도, 가치관 등도 모두 다르기 때문에 어느 상황에서도나 똑같이 적용될 수 있는 관리원칙은 존재하지 않는다. 이러한 주장은 종래의 막스 베버나 테일러가 과학적 관리 혹은 관료제가 유일무이한 최선의 조직관리 방법이라고 한 주장과 다르다.

그리하여 1960년대 말에서 1970년대 중반까지의 조직이론가들은 다양한 상황에 적합한 다양한 조직형태를 발견하여 짝을 맞추는(good fits or appropriate match) 연구에 몰두하였다. 그 결과 조직규모와 분업화의 관계, 시장변동성과 집권화의 관계, 기술다양성과 공식화의 관계, 전략과 조직구조와의 관계, 환경 불확실성과 조직설계의 관계 등에 관한 많은 이론들을 주창하였는데, 이를 통틀어 상황이론이라고 한다. 상황이론 주창자들의 핵심적 연구는 조직이 잘되기 위해서는 조직 내 하위시스템 간의 적합과 조화, 그리고 조직과 환경과의 적합과 조화가 이루어져야 한다는 것이다. 특히 그들은 조직유효성에 중요한 영향을 미치는 것이 바로 조직구조라고 보기 때문에 조직구조와 여러 상황요인과의 적합성 여부를 중점적으로 다루었다. 하지만 그로 인하여 조직구조의 설계 등 거시적 측면의 조직에 관한 연구는 확산되었지만 조직구성원의 개인적 행동과 직결되는 직무만족, 리더십, 동기부여, 직무재설계 등을 다루는 미시적 조직연구는 잠시 미루어지게 된다.

상황이론의 핵심

상황이론 또는 상황적합이론의 핵심은 다음과 같이 요약할 수 있다.

- 상황요인과 조직구조 사이에 관련성이 있다. 즉 상황요인이 변하면 그 결과로 조직구조가 따라서 변한다. 그리고 변해야 한다. 왜냐하면 다음의 내용 때문이다.
- 조직구조와 상황요인이 적합관계에 있으면 높은 조직성으로 이어지고 부적합관계에 있으면 조직성과는 감소한다.

이상에서처럼 상황이론의 관점에서 적합성-조직 유효성(fit-performance)의 관계는 조직을 존속하게 하는 기준이 된다. 이를테면 어쩌다가 두 변수가 부적합하게 되면 조직성고가 하락하게 되고 이를 깨닫게 된 조직은 더 이상의 성과 하락을 방지하기 위해 어떻게 해서라도 조직구조를 변화시켜 상황에 맞추려고 노력한다. 즉 부적

함으로 인한 조직유효성의 하락 때문에 조직은 시간의 경과에 따라 적합(fit)을 향하여 움직인다.

이러한 지식을 기본으로 조직구조 자체를 상황에 따라 파악하려는 분위기가 널리 퍼졌으며 상황에 따라 조직구조만 달리하는 것이 아니라 리더십 스타일, 관리제도, 커뮤니케이션 방식까지도 달리해야 한다는 주장들이 뒤를 이었다. 예를 들면 리더십 상황이론(leadership situation theory)이 그것이다. 상황이론은 문자 그대로 탁상공론이 아니라 실제 조직세계의 현장 상황을 중심으로 연구하는 것이기 때문에 이론과 실무를 연결시켜 유효성을 높일 수 있는 실무적인 대안을 제공했다는 찬사를 받을 수 있다.

상황이론의 한계 : 그러나 그러면 그럴수록 이론적 측면은 더욱 다양해지고 예외가 많아져서 이론으로서의 입지는 그만큼 좁아짐은 피할 수 없는 사실이다. 학문 , 이론이라 하면 어디까지나 보편타당한 유일한 진리를 찾는 것인데 특정 상황의 특수한(particularity) 범위 안에 서만 적용된다면 학문의 보편타당성(universality) 목적에 위배되기 때문이다. 만유인력의 법칙처럼 동서고금을 통해 one best way가 한 개뿐이라면 훌륭한 이론인데 저마다 자신에 맞는 특수한 one way가 옳다면 이 세상엔 수많은 one way가 있게 됨으로 아무리 좋은 이론과 주장이더라도 나만의 특수 상황에는 아무 쓸모없는 이론들이 된다. 그렇지만 자신의 조직과 비슷한 상황에 처해 있는 조직이 많이 있다는 전제하에서 상황이론이 입지를 확보하는 것이다. 뿐만 아니라 상황은 너무 다양하고 수시로 변하기 때문에 상황과 적합한 이론이 구축되었다고 하더라도 현 실적으로 이론을 적용하기에는 한계에 부딪힌다.

3) 다른 관점의 이론들

기타 관점의 조직이론들로 자연관점의 이론(eg. 전략적 환경선택이론, 자원의존이론, 생태학적 이론)과 현상학적 관점의 이론(eg. 전략적 행위자 이론, 조직화 이론, 제도화 이론, 무정부적 조직이론)이 있고 또 새로운 이론들은 경영현장에서 학자들에 의해 개발, 연구되고 있다. 이하 더 이상은 설명은 책의 목적을 넘어서기 때문에 추가의 학습은 독자들의 궁금함에 기대어 둔다.

4) 조직의 변화 경향

에서	으로
전통주의 (traditionalism)	사회적 동태론 (social dynamics)
업무의 계층제 (job task hierarchy)	사회적 과정 (social process)
기계적 과정으로서의 능률 (efficiency as a mechanical process)	인간과정으로서의 능률 (efficiency as a human process)
관료제적 구조로서의 조직 (organization as a bureaucratic structure)	사회제도로서의 조직(organization as a social institution)
명령에 의한 통솔(control through command)	의사전달에 의한 통솔(control through communication)
위에서 아래로의 권한(authority from the top to down)	집단으로부터의 권한(authority from the group)
권위에 의한 지도력(leadership by authority)	동의에 의한 지도력(leadership by consent)
개인적이고 고도로 집권화된 행위로서의 결정(decision as an individual, highly centralized act)	집단적.상황적 행위로서의 결정 (decision as a collegial, situational act)
통제된 작업환경(regimented work environment)	민주적 작업환경(democratic work environment)
명령에 의한 기술적 변화(technological change by fiat)	협의에 의한 기술적 변화(technological change by consultation)
사회적 또는 금전적 유인(social or financial incentive)	사회적 및 금전적 유인(social and financial incentive)
생계를 위한 직업(job as subsistence)	만족스러운 경험으로서의 직업(job as satisfying experience)
위기기술로서의 계획(planning as crisis technique)	공식화된 과정으로서의 계획(planning as formalized process)
불완전하고 지연된 정보(incomplete and delayed information)	완전한 최신정보(complete and current information)
정책과 행정의 이원론(policy and administration dichotomy)	정책과 행정의 연결(policy and administration continuum)
수탈이 따르는 이익(profit with buccan- eering)	사회적 책임이 따르는 이익(profit with social responsibility)

출처 : J. M. Pfiffner & F. P. Sherwood 1950: 108)

제 3 절 관리와 리더십

최근 대부분의 조직에서, 비영리 조직을 포함하여, 리더십의 중요성은 보다 큰 비중으로 다루어지고 있다. 그것은 새로운 환경의 도래와 더불어 전통적으로 행해지던 관리와 구별하려는 시도가 있었다(Terry 1995⁸⁾). 그러나 환경변화를 인지하지 못하면서 또 관리와 리더십의 차이에 대한 이해 없이 리더십 이론이 단지 신조류라는 이유에서 리더십에 대한 과도한 관심 집중과 맹목적으로 추종하는 경향에 대하여 이해와 균형적 접근이 필요하다 하겠다.

조직은 관리와 리더십을 기준으로 '관리역량과 리더십역량 모두 갖춘 사람, '관리역량과 리더십역량 모두 부족한 사람과 '관리역량은 갖추었는데 리더십역량이 부족한 사람 그리고 '관리역량은 부족한데 리더십역량은 갖춘 사람과 같이 네 가지 역량 유형(관리와 리더십 격자)으로 구분(Dart 1999⁹⁾)할 수 있는데, 이런 구분은 관리와 리더십이 각기 다른 속성을 가지고 있다는 점을 의미하고 있다. 그러나 조직 내에서 리더십과 관리는 조직의 지속가능성을 위해 반드시 필요한 요인이라 두 요인은 균형감 있게 접근해할 대상이다.

지난 수년간 조직 연구의 주요 쟁점 중 하나로 리더십과 관리가 다른 구조 및 관행인지 또는 상대적으로 동일한 지에 대한 논쟁이었다. 논쟁의 명확한 구분에 대한 실익이 크지는 않고, 구분 기준의 애매한 점이 있지만 대개 최근의 연구를 구분하여 보면 다음과 같다. 리더십과 관리에 관한 일단의 배타적 관점을 주장한 연구자들이 있었다(Zaleznik, 1977¹⁰⁾; Bennis & Nanus, 1985¹¹⁾; Hickman, 1990¹²⁾; Rost, 1991¹³⁾). 다른 연구자들은 리더십과 관리 두 가지 구조가 근본적으로 동일하다고 주장했다(Drucker, 1988¹⁴⁾; Gardner, 1990¹⁵⁾). 그러나 최근의 연구는 리더십과 관리가 완전히 배타적이거나 동일한 것은 아니지만 상호보완관계 또는 통합적 관계에 있다고 주장한다(Yukl, 1989¹⁶⁾; Kotter, 1990; Yukl & Lepsinger, 2005¹⁷⁾; Goleman, Boyatzis & McKee 2002¹⁸⁾).

1. 관리와 관리자 역할

우선 전통적인 관리자의 역할이 무엇인지 검토한다. 관리는 업무관점에서 관리과정으로 표현되고, 관리자는 관리행동을 한다.

관리업무는 각 조직의 고유 목적이 어떤가에 따라 다르다. 조직은 설립기준에 따라 공공조직, 민간조직, 영리조직 그리고 비영리조직으로 구분할 수 있는가하면, 에티오

니(Etzioni 1958¹⁹)는 권력의 형태(i.e. 강제적, 보상적, 규범적)와 구성원의 몰입(i.e. 소외적 몰입, 계산적 몰입, 도덕적 몰입)기준에 따라 다양하고 상이하고 다양한 조직 유형을 제시하고 있지만, 모든 조직에서 관리자는 공통적으로 조직을 보다 효율적으로 운영하기 위하여 계획을 수립하고(planning), 조직을 구성하고(organizing), 구성된 조직을 지휘하며(leading), 상황을 조정하고(coordinating) 그리고 결과를 통제(controlling)하는 관리 역할을 수행한다.

1) 관리업무는

관리는 조직의 목표를 달성하기 위하여 자원을 개발하고, 유지하며 그리고 할당하는 절차이다. 관리자는 관리절차를 개발하고, 진행하며 그리고 통제하는 책임을 진다. 관리자의 주된 기능은 관리과정으로써 다음과 같다.

계획수립(planning) 조직의 기회와 위기가 무엇인지 예측하는 일에서 시작된다. 그리고 기회와 위기에 대응하여 구체적으로 어떤 일을 할 것인지 결정하고, 언제 어떻게 그 일을 할 것인지, 누가 또는 어느 집단이 그 일을 할 것인지를 결정하는 것이다. 계획은 기간, 담당 경영자 수준, 적용되는 범위, 목적, 그리고 예측가능성에 따라 다양한 형태로 구분된다.

주된 계획유형으로 ¹전략계획(strategic planning), ²전술계획(tactical planning), ³운영계획(operational planning) 그리고 ⁴비상계획(contingency planning) 등 네 가지를 활용한다. ¹전략계획은 장기간에 걸쳐 조직전체를 대상으로 광범위한 목적을 대상으로 설정하는 작업과, 그 목적을 위해 필요자원을 결정하는 일이다. ²전술계획은 전략계획의 실행으로 나타나는 단기계획이다. 광범위한 전략적 목표를 달성하기 위한 구체적 계획이다. 각 부문의 기능과 자원을 조정하고 배치하는 작업계획이다.

³운영계획은 조직의 각 기능영역에서 사용될 기준, 방침, 방법, 절차 등을 말한다. 운영목표는 현실적인 실행계획으로 자원 중심으로 수립된다. 운영계획은 전술계획의 실행하는 내용을 담고 통제되도록 편성된다. ⁴비상계획은 위기상황에서 실행할 대안적 행동 절차를 규정한다. 효과적인 계획은 미래상황을 정확히 예측하는 것이다. 그러나 심사숙고한 계획이라도 자연재해, 테러, 기술변화와 같은 예측하지 못한 상황이 발생할 수 있다. 따라서 조직은 위기상황에 대처하는 비상계획에 대응하는 지휘계통, 표준운영절차, 비상연락망을 구체적인 수립한다.

조직화(organizing) 조직 내에서 수립한 계획을 집행할 수 있도록 자원을 조정하고 배치하는 일이다. 조직화는 일차적으로 인력을 대상으로 조직구조를 개발하는 작업이다. 조직화의 구조적 요인들로 ¹업무분장, ²부문화 그리고 ³위임전결 등을 고려한

다. ¹업무분장(division of labor)은 과업의 분할, 작업의 분업으로 각 기능별 또는 대상작업 별 담당자를 구성하는 일이다. ²부문화(departmentalization)는 직무와 담당자를 하나의 집단(팀)으로 구성하는 일이다. 집단편성은 기능별, 제품별, 지역별 등으로 구축할 수 있다. ³위임전결(delegation)은 담당자별 책임의 범위와 업무상 권한을 정하는 작업이다.

조직구조는 대체적으로 피라미드형으로 구축되며 최정점에 전략계획을 개발하고 장기적 관점의 이슈를 준비하는 최고경영진(eg. CEO, CFO, COO, CIO, etc.), 특정 영역의 전술계획을 수립하고 운영책임을 지는 중간관리자층(eg. 부서장, 부장, 지역 담당 책임자, etc.) 그리고 조직의 운영계획을 집행하고 일상 활동을 모니터링하며 통제하는 일선관리·감독자층(eg. 일선 매니저, 소규모 팀장, 작업반장, etc.)이 있다.

지휘(leading) 조직목적을 달성하기 위해 구성원을 가이드하고 동기부여하는 과정이 필요하다. 관리자는 구성원들이 수립된 계획을 실행하도록 이들을 지휘하는 역할을 한다. 지휘 과정에서 효과적인 리더는 조직목적을 달성하고 경쟁력을 강화한다.

효과적인 리더는 구성원에게 긍정적인 영향력을 행사한다.(영향력 편에서 자세히 다룬다.) 긍정적인 리더십은 구성원에게 심리적 임파워먼트를 느끼게 하고, 다른 조직과 구별되는 태도, 가치관, 행동기준의 집합으로써 조직(기업)문화를 창출한다.

통제(controlling) 통제 기능은 조직이 계획한 목표 기준 대비 달성한 정도를 평가하고, 과업성과에 대한 보상을 하고 필요한 경우 편차를 조정하는 과정이다. 통제 과정은 ¹목표설정(성과기준)의 설정, ²성과측정, ³실제 성과와 설정된 성과기준 비교, ⁴(필요시)수정행동 착수 그리고 ⁵다음의 성과기준 설정을 위하여 순환과정 중에 얻은 정보활용(피드백) 등 다섯 단계로 순환된다.

전통적인 평가 방법은 주로 재무적 관점을 중요시 하였지만, 재무적 지표가 기업의 유일한 목적이 아니라는 점이다. 기업을 다른 목적 측면에서 이해관계자 그룹(eg. 통칭하여 내부고객과 외부고객)에 대한 만족도를 점차 중요하게 고려한다는 점이다.

2) 관리자의 역할

관리자는 기본적으로 조직목표를 달성하기 위하여 관리절차를 개발하고, 실행하고 그리고 통제하는 관리과정 역할을 수행한다. 관리자의 역할은 대인관계역할(interpersonal role), 정보관리역할(informational role) 그리고 의사결정역할(decisional role)의 세 가지 기본 범주로 구성 된다(Mintzberg 1976²⁰).

대인관계역할(Interpersonal Roles) 다른 사람과 다양한 상호작용을 하는 것을 전

제한다. 관리자는 '조직의 얼굴이 되거나 ²지도자 그리고 ³연결자로 활동한다.

관리자는 조직의 얼굴이 되어야 한다. 관리자는 다양한 상징적인 방식으로 조직을 대표한다. 신축 공장의 테이트 커팅 행사에 참여하고, 각종 경조사에 참석하기도 한다.

관리자는 지도자역할을 수행한다. 관리자는 조직의 작업분위기를 조성한다. 카리스마적 또는 직위권력은 정보를 전달하고, 전략적 의사결정을 내리고, 개인과 조직의 욕구를 일치시키기 위하여 개인적 욕구와 조직의 목표를 통합하고, 그리고 관리적인 힘 그자체가 나타나게 하는 것이 지도자의 역할이다(공식적 법적 권한). 관리자는 부하들의 성과목표를 관리한다.

관리자는 외부와의 연결고리이다. 외부조직(eg. 고객, 협력사, 경쟁업체, 언론, 정부, etc.)과 관계설정을 하고 과업수행에 지원한다. 재무책임자는 외부의 금융기관과 연결되어 업무를 수행하고, 영업책임자는 고객과 연결되어 있다.

정보관리역할(Informational Roles) 조직은 수집된 정보를 바탕으로 계획을 수립하고 실행한다. 지난 정보는 새롭게 취득된 정보로 대체되고 조직 내에서 항시 순환되어야 한다. 따라서 관리자는 ¹정보수집가, ²정보배포자 그리고 ³대변인 역할을 수행한다.

관리자는 지속적으로 모니터링(eg. 내부운영, 외부사건, 분석, 아이디어와 경향, 압력 etc.)을 통해 조직과 환경에서 일어나는 일을 이해할 수 있는 정보를 포착한다. 관리자는 자사의 신제품 개발과 관련된 정부지원과 법적규제를 파악한다.

관리자는 외부로부터 수집한 정보를 조직 내 적재적소에 전달하고, 부하직원으로부터 수신된 정보를 다른 사람에게 전달하는 역할을 한다. 정보는 2가지 유형, 하나는 사실 입각한 정보와 다른 하나는 가치(추론 대 사실)를 담은 유형이 있다.

관리자는 외부이해관계자에게 조직의 내부 정보를 전달하는 대변인 역할을 한다. 외부 이해관계자(eg. 주주, 은행, 관청, 시민단체, etc.)들은 조직내부 정보를 필요로 한다.

의사결정역할(Decisional Roles) 관리자는 ¹기업가처럼 생각하며 ²동요를 관리하고 ³자원배분에 대한 의사결정을 내리고, ⁴협상가로서 역할을 한다.

관리자는 조직의 통제된 변화의 대부분을 주도하고 설계자로 활동한다. 모니터링을 통하여 기회를 찾고, 문제를 확인하고, 상황을 개선하기 위한 조치를 주도한다. 신기술을 활용한 신 공정을 실행하는 것과 같이 변화와 혁신을 주도한다.

관리자는 동요처리, 문제해결사 역할을 한다. 위기나 비상사태와 같이 불가피한 상황 또는 위기나 비상사태와 같은 통제할 수 없는 변화를 다룬다. 예상하지 못했던 자연재해나 사건, 위기에 대처한다.

관리자는 자원배분자 역할을 한다. 공식적인 권한자로서 관리자는 조직의 자원이 할당되는 시스템을 감독해야한다. 작업일정, 작업설정, 작업승인과 같이 자원할당에 필수적인 사항을 관리한다. 구체적으로는 조직의 자금과 인력 기타의 자원의 투입과 활용을 지시하고 승인한다.

관리자는 협상가의 역할을 수행한다. 조직의 내부 또는 외부에서 일어나는 계약의 체결, 단체협상과 같은 사항을 협의하고 협상한다. 협상과정에서 회사를 대표한다.

[표-]관리자 역할

관리자 역할	내 용 설 명
대인관계역할(Interpersonal Roles)	
조직의 얼굴 Figurehead	상징적인 방법으로 조직을 대표한다. 경조사 참석 등
지도자 Leader	부하들의 성과 목표 설정에 도움을 준다.
연결자 Liaison	외부이해관계자와 연결하여 업무 처리한다.
정보관리역할(Informational Roles)	
정보수집가 Monitor	조직관련 정보 수집. 신제품 법적규제 정보수집 등
정보전달자 Disseminator	확보된 정보를 내외부에 전달한다.
대변인 Spokesman	조직의 내부정보를 필요한 곳에 전달한다.
의사결정역할(Decisional Roles)	
기업가 Entrepreneur	조직에 새로운 기회를 파악하고 변화를 주도한다.
동요처리자Disturbance handler	예상하지 못한 사건을 처리하고 위기에 대처한다.
자원배분자 Resource allocator	조직의 자원을 투입하고 활용을 지시한다.
협상가 Negotiator	내외부 관계자와 필요한 협의와 협상을 진행한다.

출처 : Mintzberg (1976)에서 재구성

3) 관리업무의 특성

관리자는 바쁘고 어려운 일들을 쉽없이 수행한다. 인맥을 형성하고 비공식적인 활동을 통하여 반응적으로 업무를 처리한다. 관리자의 특성은 다음과 같다(이상호 2013: 101-105).

관리자는 몹시 바쁘고 쉴 틈 없이 일한다. 관리자들은 근무시간뿐만 아니라 잔무를 집으로 가져가거나 심지어 주말, 휴일까지 업무를 한다. 관리자들이 이렇게 과중한 업무에 부담을 갖는 이유는 업무가 많다는 이유가 우선이지만 그러한 상황을 좋아하기 때문일 수 있다.

대부분의 관리자들은 새로운 정보를 탐색하고 분석하는 훈련을 받아왔기 때문에 이러한 활동을 자동적으로 수행하며, 때와 장소에 관계없이 자신의 직무와 떨어지기 어렵다. 또 관리자에 관한 연구에 의하면 일반적으로 인식하는 관리자와는 다른 행태를 보이기도 하는데, 세부적인 계획을 수립하고 조직화한 뒤에 정상에서 벗어나는 문제에만 관심을 갖는 상반된 기대행동을 보이곤 한다.

업무내용의 폭은 넓고 단편적이다. 관리자들의 업무범위는 매우 넓으며, 대부분의 업무활동은 긴 시간을 필요로 하지 않는다. 민쓰버그는 임원들의 활동을 관찰한 결과 ‘활동 중 절반은 9분 내에 끝나며, 1시간 이상 걸리는 활동은 전체 활동의 10% 밖에 되지 않는다.’는 사실을 발견하였다. 관리자들은 순서대로 한 가지씩 업무를 수행하는 것이 아니라 중요한 활동을 하는 가운데 중간 중간 사소한 활동들을 수행해야만 한다. 세일리스는 이에 대해 관리자는 수백만 달러를 지출하는 예산회의부터 급수대를 수리하는 일까지 다양한 업무에 관여한다고 언급하였다.

많은 활동들이 반응적으로 처리된다. 관리활동들이 조각나 있다는 것은, 많은 상호작용이 타인에 의해 시작된다는 것을 의미한다. 즉, 관리자 행동의 상당수는 사전에 준비된 것이라기보다는 반응적으로 이루어진다. 관리자들이 처리해야 하는 문제들은 대부분 무작위로 일어난다. 그리고 관리자들은 어떤 문제들에 대해서는 반응을 보이지만, 다른 어떤 문제에 대해서는 무시하거나 처리를 연기한다. 관리자들에게는 항상 처리해야 하는 과중한 문제가 있으며, 이들 중 소수의 문제에 대해서만 즉각적으로 반응한다.

문제의 중요성을 인식해서 처리할 것인지 여부를 결정짓는 것이 중요한데, 실제로 얼마나 중요한 문제인지는 명확하지 않다. 대체로 위거나 마감기한 혹은 중요한 사람에 의하여 압력을 받는 경우 관리자들은 즉각적이고 더 높은 관심을 보인다. 또한 압력이 없는 상황이라도 문제가 자신의 책임 하에 있고, 과거에 처리했던 경험이 있는 유사문제 이거나, 문제해결에 필요한 조치나 자원을 이용할 수 있다고 지각할 경우 높은 관심과 반응을 보일 가능성이 높다.

반면, 외부 압력이 없거나 문제가 불분명하고 원인진단이 어려운 경우에는 책임소재가 다른 곳에 있다거나, 추가자원투입이나 지원이 없이 해결될 수 없는 문제이거나, 자원과 지원을 확보하기 어렵다거나 불가능한 문제라고 지각할 경우 문제를 무

시하거나 해결을 미루는 경향이 있다.

동료 및 외부인과의 상호작용이 많다. 리더십 연구에서는 일반적으로 상사와 부하 간의 관계에 초점을 맞추고 있으나, 관리자들은 일반적으로 직속부하 및 상사보다는 그 외 사람들과 많은 시간을 보내게 된다. 이러한 상호작용에는 나를 중심으로 동료, 부하, 상사 그리고 그들의 동료, 부하, 상사 등의 관계가 포함된다. 이외에도 고객, 의뢰인, 공급자, 협력업체, 정부관계자, 지역사회 중요인 타 조직의 관리자 등처럼 조직 외부인과의 상당한 시간을 보낸다.

이처럼 형적 및 외부 상호작용이 자주 발생하는 이유는 관리자가 책임을 맡은 조직 단위의 운영에 영향을 미치는 복잡하고 불확실한 사건들에 대한 정보욕구가 높기 때문이며, 이는 관리자가 직접적인 명령체계 밖에 있는 많은 사람들의 협력과 지원에 의지하고 있다는 것을 의미한다. 넓은 인간관계, 즉 인맥은 관리자의 직무성과와 경력에 영향을 미칠 수 있는 다양한 사건들에 대한 정보를 제공해 준다. 뿐만 아니라 인맥은 문제해결이나 의사결정을 위한 지원을 확보하기 위해서도 사용될 수 있다. 따라서 관리자들도 목적에 따라 인맥의 서로 다른 부분을 사용하며, 필요한 경우에 특정 목표를 달성하기 위해 인맥을 확대하기도 한다.

구두 의사소통으로 많은 상호작용이 이루어진다. 관리자가 정보를 획득하는 방법에는 다음과 같은 여섯 가지 것들이 있다. 서면메시지(ie. 메모, 편지, 보고서, 업무지시서, 계약서 등), 전화메세지, 전자메시지(ie. 이메일, 무선호출기 등), 각종 회의 및 현장방문 등이 여기에 해당한다. 관리자들도 이 중 전화와 비공식회의와 같은 구두 의사소통을 매우 선호한다.

관리자 활동에 대한 초기 연구들에 의하면, 하위 및 중간관리자들은 구두 의사소통에 전체 시간의 27-82%를 사용하며, 상위 관리자들도 경우에는 65-76%를 보내고 있다고 하였다. 이처럼 관리자들에게 구두 의사소통이 선호되는 중요한 이유는 정보의 교환과 타인에게 영향을 미치고자 하는 시도와 관계가 있다. 관리자들도 최신 정보를 선호하며, 최신의 정보는 그 정보에 직접 접근할 수 있는 사람들과의 대면접촉에서부터 비롯된다.

비공식적 가십과 소문에는 최근의 사건과 새로운 개발에 대한 상세한 정보가 담겨져 있는 반면, 문서로 된 보고서는 통상적으로 오래된 정보가 요약되어 있는 경우가 많다. 직접적인 대면 상호작용은 영향력 행사를 촉진하며 그 효과에 대한 즉각적인 피드백을 얻을 수 있게 한다. 이러한 피드백은 관리자가 영향력 행사 전략과 협상의 효과성을 수정하고 개선하는 데 사용할 수 있다.

의사결정과정은 무질서하며 정치적으로 이루어진다. 관리에 관한 많은 연구들은

의사결정 과정을 한 사람의 관리자나 집단에 의해 질서 있고 합리적으로 이루어지는 독립된 사건들로 기술해 왔으나, 실증연구에 의하면 그렇지 않은 결과가 도출되는 경우가 많다. 실제로 의사결정 과정에서 합리정보다는 혼란, 무질서 그리고 감정적 표현이 나타날 가능성이 있다.

결정된 목표와 관련되어 나타날 수 있는 결과를 면밀하게 분석하기보다는 정보를 왜곡하거나 숨김으로써 최선의 방안에 대한 편견을 불러일으키거나 이기적 이해관계에 치우치게 되기도 한다. 또한 서로 다른 전문성 및 배경을 가진 관리자들은 서로의 관점, 전제 그리고 가치가 상이하여, 해결책을 구하는 의사결정이 일치하지 않는 경우가 많다.

기존의 대안 중 만족할 만한 해결책이 없는 상태에서 중요하고 복잡한 문제에 대한 의사결정을 해야 할 경우, 이해관계 집단으로부터 영향을 받거나, 권력관계에 노출되는 경우 장기에 걸쳐 고도의 정치적 의사결정이 이루어질 가능성이 높다. 그러나 모든 의사결정들이 중요한 변화나 시간을 끄는 정치적 과정을 포함하는 것은 아니다.

관리자들은 비교적 중요도가 떨어지는 의사결정을 해야 하는 경우, 위험이 낮은 기존의 해결책을 사용하는 경우가 많다. 관리자들이 결정권을 가지고 있는 문제, 결정에 영향을 받는 중요인물이 없는 문제, 목표나 해결책에 대한 갈등이 없는 문제, 마감시한이나 위기로 인해 신속한 결정을 해야 하는 문제에 대해서는 관리자 혼자서 의사결정을 하거나, 소수의 사람들과 짧게 협의한 후 결정을 내린다.

비공식적이고 유연한 계획수립이 이루어진다. 이론적인 측면에서 ‘계획수립’은 최고경영자로부터 하위 관리자로 내려오면서 목표, 전략, 방침 및 예산이 구체화되는 공식과정이라 기술한다. 그러나 실질적으로 계획수립은 비공식적이고 암묵적으로 이루어지는 경향이 있다. 단기 목표와 계획들은 매우 구체적이고 세부적이지만, 장기 의사일정은 대개 모호하고 불완전하며, 막연하게 연결되어 구성된다.

코터는 총괄관리자들이 목표로 구성되고 자신의 직무책임과 관련이 있으며, 장·단기 이슈에 관련 있는 의사일정을 수립한다는 점을 발견하였다. 신임 관리자들은 이 의사일정을 곧바로 수립하는 과정에 착수하지만, 초기에는 매우 개략적이고 불완전할 가능성이 높다.

4) 관리자 성과향상의 중요성⁶⁾

6) 이 주제에 대하여 “Willis Tower Watson (2013) 관리자의 역할과 성과 향상의 중요성” 기고를 참조하였음을 밝혀둔다. 원문은 다음 사이트를 참고 할 것

유능한 관리자가 되는 것이 점점 어려워지고 역할의 비중도 점차 축소되어 간다. 그 이유로 첫째 업무프로세스 개선을 통해 중간단계를 생략하거나, 둘째 인기 높은 리더들에 비해 상대적으로 관리자들과의 성과가 저평가되거나, 그리고 의사소통 매체의 다양화로 중간 관리자를 거치지 않고 필요한 대상과 즉시 소통이 가능해졌기 때문이다.

표면적으로는 관리자의 역할은 리더들의 역할 확대와 기술적 발전으로 인해 그 중요성이 감소하고 있다. 하지만 타워스 왓슨(Towers Watson)은 아직은 그럴 시기가 아니라고 보고 있다. 물론 최고 경영진과 기술의 발전이 조직의 성공에 큰 영향을 주는 것은 사실이지만, 고위 경영진 및 중간 관리자 역시 조직 목표 달성에 역할을 해야 한다는 의견이 점차 늘고 있다. 맨체스터 비즈니스 스쿨의 크리스 본스(Chris Bones) 교수는 “직원들은 직장 내에서의 본인의 가치나 커리어 발전과 같은 고민을 한다. 이런 고민들을 직원들의 몰입도와 직접적인 연관이 있다. 직원들이 이런 고민을 하고 있을 때 긍정적인 답변을 얻을 수 있도록 도울 수 있는 사람은 그들의 직속 상사”라고 말했다.

타워스 왓슨(2013²¹⁾)의 「2012 글로벌 인적 자원 연구」결과에 따르면 직속 상사는 직원들의 업무 몰입도, 회사에 대한 소속감, 기업의 재무 및 운영적 성공을 위해 최 대한의 노력을 쏟고자 하는 의지 등에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 타워스 왓슨은 직원들의 몰입도와 직원 인식 및 성향의 상관관계를 파악하는데 있어서 “지속적 몰입도”⁷⁾라는 표현을 사용하고 있다.

타워스 왓슨의 조사에서 높은 지속적 몰입도 가치가 확연히 나타난다. 생산성과 인재 유지 측면에서 볼 때 지속적 몰입도가 높은 조직은 몰입도가 낮은 조직에 비해 직원들의 결근율과 필요이상으로 직장에서 많은 시간을 보내는 비율이 낮은 것을 확인할 수 있다. 또한, 지속적 몰입도가 높은 조직의 인재 유지비율이 그렇지 못한 조직에 비해 높았으며 영업마진도 평균 세배 이상 높았다.

그렇다면 성공적인 조직들은 어떻게 직원 몰입도를 높이고 이를 지속시킬 수 있는 환경을 만들고 있을까? 몇 가지 부분은 전사적 차원에서 진행되어야 한다. 최고 경

<https://www.towerswatson.com/ko-KR/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/2013/05/Managers-matter-closing-the-gap-on-manager-performance>

7) 지속적 몰입도는 직원들이 단순히 더 좋은 결과를 창출하고자 하는 의지를 가지고 있는 상태에서 조금 더 나아가 다음의 두 가지 요인을 더했을 때이다.

첫째, 기반환경 및 제도(Enablement)로 직원들에게 정보 부족, 뚜렷하지 않은 목표, 조직 내 정치적 요인 등 생산성을 저해하는 장애물 없이 활용할 수 있는 도구 및 자원이 제공되어 업무를 성공적으로 수행할 수 있음.

둘째, 에너지(Energy)로 직원들이 업무를 즐겁고 도전적이라고 생각하며, 일하기 적합한 건강한 환경이 제공되어 지속적으로 업무를 성공적으로 수행할 수 있음.

영진이 성공할 수 있는 성장전략을 수립할 수 있도록 지원하고, 조직은 진정성과 진실성으로 비즈니스 효율성을 높일 수 있도록 하는 것이다.

하지만 대부분의 경우 직원 몰입도 향상과 유지하는 실무 단계에서 이루어진다. 목표 수립, 업무량 관리, 직원 개개인의 기여를 통한 전체 조직의 성과 향상 등이 이루어지는 실무 단계에서 직원 몰입도의 향상에 영향을 주는 것은 고위 관리자 및 중간 관리자라는 것이다.

훌륭한 관리자의 정의 직원들의 몰입도를 높이고 이에 따른 재무적 성과를 달성할 수 있는 업무 환경을 만들기 위해서 관리자는 어떤 능력과 행동이 필요 할까? 타워스 왓슨의 조사에 따르면 보통 관리자들과 훌륭한 관리자들의 차이는 다음 5가지 영역에서의 성과에서 볼 수 있다. ¹업무조율 능력, ²직원 만족도 증대, ³신뢰구축, ⁴인재개발 그리고 ⁵변화주도 역량이다.

업무조율 능력: 훌륭한 관리자들은 직원들이 업무를 수행하는데 있어 충분히 활기를 불어넣어주고 너무 어렵거나 쉽지 않고 적절한 수준의 도전 의식을 가질 수 있는 업무를 할당하며, 성과달성에 장애가 될 만한 요인들을 최대한 제거한다(eg. 불분명한 역할, 사내 정치 etc.).

직원 만족도 증대: 고성과 관리자의 경우 다양한 금전적 또는 비금전적 보상기법을 통해 직원 개개인이 만족할 수 있도록 노력한다. 성과에 대한 인정, 교육기회, 프로젝트 배정 및 다른 임원들과의 교류 기회 등의 다양한 방법을 활용할 수 있다. 또한 직원 개개인의 니즈와 포부에 맞는 부분들을 파악하여 기업이 지정한 보상 프로그램 및 정책 한도 내에서 제공한다.

신뢰 구축: 훌륭한 관리자들은 진정성(authenticity)을 바탕으로 신뢰를 구축한다. 언행에 대한 윤리의식은 기본수준보다 더 높은 기준을 스스로 적용한다. 뛰어난 관리자들은 진정성을 비롯하여 겸손함, 지적 정직성, 대인관계의 민감성 및 행동일관성을 가지고 효과적인 성과를 창출 한다.

인재 개발: 좋은 관리자는 인재들에게 교육, 훈련의 기회를 제공하고 지도하며 자주 피드백을 제공한다. 훌륭한 관리자는 여기서 한발 더 나아가 직원들이 회사 내 외부에서 네트워크를 쌓을 수 있도록 돕고, 신뢰하는 직원들에게 본인의 지인들을 소개시켜 준다. 또, 직원 개개인과 함께 개인의 성장과 발전을 위한 장기적 계획을 수립 한다.

변화의 주도: 효과적인 관리자는 미래를 예견하고 계획하여 실행한다. 때로는 조직 개편, 전략 변경 또는 인원감축과 같은 불가피한 선택을 해야 하는 경우도 있다. 또한, 직원들은 혁신과 창의성을 통해 새로운 제품을 개발하거나 업무를 더 효율적으

로 수행할 수 있는 방법 등을 고안하기도 한다.

타워스 왓슨은 위의 언급된 다섯 가지의 관리자 성과 측정기준을 아래와 같이 그림으로 표현하였다.

세로축은 업무조율과 직원들의 만족도증대를 나타내며, 이를 “성과중심”이라고 명명했다. 가로축은 관리자성과에서 신뢰구축과 인재개발 부분을 반영했다. 이러한 영역은 관리자의 “성장중심” 성향을 나타낸다.

[그림-] 관리자의 성과범주



성장 중심과 성과중심 사이에서 균형을 맞추는 관리자는 그래프상에서 오른쪽 상단 부분에 해당된다. 하지만 여기에 변화를 주도할 수 있는 능력까지 갖춘 경우 사분면에서 최우측 상단에 해당되는 경우이다. 훌륭한 관리자와 함께 일하는 직원들은 생산성이 높고 지속적으로 발전할 뿐 아니라 창의적이다.

연구에 따르면 높은 성과를 달성하는 관리자와 같이 근무하는 직원들은 지속적 몰입도가 향상된다. 또 다른 회사에서 스카우트 제안을 받더라도 기존 조직에 계속 머무를 확률이 더 높았다

관리자들의 전체 성과가 낮음에서 높음으로 향상될수록 지속적으로 몰입하고 있다고 응답하는 직원들의 비율이 48%에서 83%로 높아졌다. 관리자의 성과가 매우 높음 단계로 향상되면 지속적 몰입도 비율이 9% 더 높아지는 것을 볼 수 있다. 이는 변화의 주도가 실질적으로 큰 차이를 가져온다는 것을 보여준다.

[표-] 관리자에 따른 영향력⁸⁾

조직목표	긍정적 답변한 직원 비율		
	낮 음 (좌측 하단 사각형)	보 통 (우측 상단 사각형)	높음(우측 상단 사각경내 삼각형)
지속적 몰입	48%	83%	92%
조직에 잔류의도	33%	69%	78%

출처 : 타워스 왓슨, 2012 글로벌 인적 자원연구

이직에 대한 의사를 묻는 조사에서도 같은 패턴을 확인할 수 있었다. 관리자의 성과가 높을수록 조직에 잔류하고자 하는 직원들의 비율이 높았고, 또 관리자의 성과가 매우 높음 단계로 향상되면서 잔류 비율 또한 더 높아졌다.

따라서 기업이 훌륭한 지도자 및 관리자 그룹양성을 목표로 삼는 것은 매우 중요하며, 이 목표를 달성하기 위한 노력을 해야 한다. 관리자의 성과를 높임으로써 조직뿐만 아니라 직원들에게까지 긍정적 영향을 줄 수 있다는 사실도 주목해야 한다.

관리자의 능력 향상 대부분의 기업들은 단계적인 관리자의 성과 증진보다 주요 임원진의 스킬을 향상시키고 개발시키는데 주력했다. 관리자의 성과 증진을 위해서는 조직 전체의 노력이 필요하지만, 연구결과 이러한 노력과 투자는 관리자들과의 성과향상으로 기업은 아래와 같은 장점을 얻을 수 있다.

경쟁 우위 : 관리자가 직원들이 업무에 집중할 수 있도록 하여 궁극적으로는 성공적인 결과를 창출할 수 있도록 한다.

채용 시장에서의 우위 : 훌륭한 관리자를 양성함으로써, 인재들에게 훌륭한 관리자와 함께 일할 수 있는 기회가 있고 더 나아가 훌륭한 관리자로 발전할 수 있다는 이미지를 심어줄 수 있다.

인적 자본 차원에서의 우위 : 좋은 관리자들과는 기업의 구성원들이 더 많이 배우고 성장할 수 있는 기회를 제공한다.

근무 환경 측면에서의 우위 : 관리자들로 인해 구성원들이 더욱 몰입할 수 있고 경쟁사의 직원들보다 뛰어난 능력을 갖추 수 있으며, 높은 생산성과 변화에 대한 빠른 대응력을 유지할 수 있다.

이와 같이 기업이 관리자가 성과를 향상시킬 수 있도록 정신적, 조직적 이슈들에 대해 적극적으로 대응해야 하는 필요성은 너무도 확실하다. 더 나아가 관리자들과

8) 표 내 %는 각 범주에 속한 응답자들이 각 조직 목표에 대해 긍정적 답변(매우 그러함 또는 그러함)을 한 비율로 나타낸다.

더 높은 성과를 달성할 수 있도록 적극적으로 지원하는 조직으로 자리매김하는 것이 매우 중요하다.

조직 내에서 여전히 중요한 관리자 - 무엇을 어떻게 해야 하나? 이와 같이 조직 내에서 관리자의 역할은 여전히 매우 중요하다. 그렇다면 기업은 관리자들을 어떻게 관리하고 성과를 향상시켜야 하는가?

직원들을 대상으로 조사한 설문 데이터 및 기타 자료 (성과 측정, 365도 피드백, 퇴사자 인터뷰를 통해 얻은 자료 등)를 활용하여 조직의 관리자들이 직면할 수 있는 성과 관련 이슈들을 파악하였다.

관리자의 역량 파악 : 관리자가 경쟁력 우위를 향상시키는데 있어서 어떻게 기여를 할 수 있는지 사전에 파악하여 이에 맞는 역할을 부여한다. 부여된 역할에 따라 역량 측정 방식과 시스템, 보상 계획 등을 수립한다. 교육만으로는 관리자를 충분히 성장시킬 수 없다. 채용부터 관리자 승진 대상 선정과 승진 프로세스까지 전체적인 프로세스에 대한 고민이 필요하다. 관리자들의 역할과 성과에 대한 기대치를 대대적으로 조정하기 위해서는 이에 따른 변화 관리가 필요하다.

5) 최고경영자(CEO)가 하는 일⁹⁾

‘CEO는 회사의 구원투수인가, 망치는 악당인가?’ 스스로의 질문으로 ‘우리는 과연 CEO의 역할과 CEO가 해내야 하는 특별한 과업이 무엇인지 알고 있는 것인가?’에 대한 대답은 “아니요!”이다.

CEO는 필요할 때 혜성같이 나타나 문제를 해결하는 전지전능한 감독 또는 만능 내야수라 잘못 생각하는 사람들이 많다. 만능이 아니라 CEO에게는 CEO만의 특별한 역할이 있다는 뜻이다. 드러커(Drucker 2004²²⁾)는 “CEO는 내부와 외부에 있는 연결고리다” ‘내부’는 조직을 말하고 ‘외부’는 사회, 경제, 기술, 시장, 고객을 뜻한다. 내부에는 비용이 존재하고 결과는 외부에서 얻어진다고 했다.

CEO는 기업에서 외부세계를 경험하는 유일한 사람으로 외부세계에 대한 이해, 해석 그리고 대변을 하고, 외부세계에 조직이라는 내부세계를 소개하고 연결해야 한다. 또 기업의 지속가능한 매출, 이윤, 총 주주수익률을 확보하는 방식으로 외부세계와 반응해야 하는 책임이 있다.

드러커가 말한 외부와 내부를 연결하는 것이 CEO의 역할이라면 P&G에서 실제로 어떤 일을 해야 하는 것인가? 이 질문에 대하여 래프리 회장은 CEO의 근본적 업무

9) 이 주제는 전 P&G 회장이자 CEO, 래프리(A. G. Lafley)가 ‘What Only the COE DO’으로 HBR (2009, May)에 실린 기고문을 참조하였다. 원문은

<https://hbr.org/2009/05/what-only-the-ceo-can-do>를 참조하시기 바람.

를 네 가지로 요약하였다. 첫째, 의미 있는 외부세계를 정의하고 해석하는 일이다. 둘째, ‘우리 조직은 어떤 비즈니스에 속해있으며, 우리 조직과 상관없는 비즈니스는 무엇인가?’에 대한 끊임없는 자문과 자답을 하는 일이다. 셋째, 현재 실현되는 높은 수익률과 미래를 위해 필요한 투자 사이에 균형을 맞추는 일이다. 넷째, 조직이 추구하는 가치관과 기준을 만들어 나가는 일이다. 래프리의 네 가지 원칙이 어떤 방식으로 적용되었는지 사례를 하나씩만 들어 본다.

의미 있는 외부 세계를 정의하라 모든 외부 이해관계자 중 누가 가장 중요한 존재인가? 어떤 결과가 가장 의미 있는가?에 대한 질문이다.

이에 대한 질문의 사례로, P&G 직원들은 고객이 곧 우리의 상사라고 생각한다. 고객이 없으면 P&G도 존재할 수 없다 따라서 우리에게 가장 의미 있는 결과는 두 차례에 걸친 결정적 순간에 탄생한다. 첫 번째는 매장을 찾은 고객이 다른 회사의 제품을 제쳐두고 P&G의 제품을 집어 드는 순간이다. 두 번째는 그 물건을 구입한 당사자나 가족이 집에서 그 제품을 사용하는 순간이다. 다른 외부 이해관계자들도 중요한 요구사항을 갖고 있겠지만, 이해관계가 상충하는 경우라면 P&G는 가장 중요한 외부 관계자, 즉 고객의 입장에 유리한 쪽으로 문제를 풀어 나간다.

어떤 비즈니스를 할지 결정하라 승리를 원한다면 어떤 사업을 해야 하는가? 어떤 사업에 뛰어들어서는 안 될까? 이 질문에 답하려면 철저한 평가와 토론을 통해 결정을 내려야 한다. 하지만 이 질문과 관련된 어려운 선택을 할 수 있는 사람은 회사 전체를 아우르는, 넓은 시각을 가진 CEO밖에 없다.

이에 대한 사례로, 우리는 P&G의 핵심 사업 부문인 세탁용품 기저귀, 여성용품, 두발관리용품에 집중하기로 결정했다. 사실 이 부문에서 P&G는 이미 세계적 선두업체로 자리매김했을 뿐 아니라, P&G가 가진 핵심 역량과 전략적으로 맞아떨어지기도 했다. 경쟁력이 떨어지는 사업 부문의 경우도, 사업 자체를 매각하는 것은 합병보다 더 못한 대안이라고 볼 수 있다. 하지만 불필요한 사업을 처리하는 것은 경쟁력 있는 부문에서 합병을 추진하는 것만큼 중요하며, 어떻게 보면 한층 어려운 일이기도 하다 P&G는 세계적 브랜드를 키워 나가려는 회사의 목적에 맞지 않는다는 이유로 오랫동안 사랑받아온 땅콩버터 브랜드 지프를 포기했다. 미국인들만이 땅콩버터를 먹는다는 판단 때문이었다.

현재와 미래의 균형을 맞춰라 단기 목표와 장기 목표 사이에서 적절한 균형을 잡는 법을 배우려면 단순히 지식만으로는 충분치 않으며, 경험과 판단력이 필요하다. 제대로 균형을 맞추려면 먼저현실적인 성장목표를 세워야 한다. 즉 단기간 내에 달성하기에, 충분히 적절한 목표가 어떤 것인지 결정하는 것이 장기적으로 신뢰를 회

복하고 추진력을 얻는 데 무엇보다 중요하다 CEO가 리더십 개발에 몸소 참여하는 게 회사의 미래에 장기적으로 가장 큰 영향을 끼칠 수도 있다.

이에 대한 사례로, P&G 직원들은 도전적인 내부의 목표를 대외적인 약속으로 여겼다 래프리가 P&G의 CEO가 된 직후 목표 달성이 좀 더 현실적인 일이 될 수 있도록 P&G가 달성하고자 하는 목표 수치를 낮췄다. 물론 월가에서 반길 만한 결정은 아니었지만, 장기적인 관점에서 합리적인 선택이라고 볼 수 있었다. 또한 조직 개발을 위해 래프리는 각 사업부 혹은 기능부서의 최고 책임자가 될 자질을 갖춘 약 150명의 우수인력을 대상으로 하는 경력개발 프로그램에 직접참여해오고 있다. 이들이 바로 P&G의 미래다.

가치관과 기준을 정하라 기업이 갖고 있는 가치관은 그 기업의 정체성을 나타내는 것으로 행동 지침이 되기도 한다. 시장에서 승리하고 싶다면, 의미 있는 외부 세계와 밀접한 관련이 있고 현재와 미래에 모두 도움이 되는 가치관을 갖고 있어야 한다. 기준은 기대에 관한 것으로, 외부 세계에서 승자가 되는 것이 어떤 의미를 갖는지 정의해준다. 가치관과 기준을 정립하고 싶다면 다음 2가지 질문 ‘가장 중요한 고객들의 마음을 사로잡고 있는가?’ ‘가장 막강한 경쟁상대와의 대결에서 승리하고 있는가?’에 답해야 한다.

이에 대한 사례로, P&G는 오래전부터 나름대로의 가치관을 정립해두고 있었다. 하지만 시간이 흐를수록 P&G의 가치관은 점점 내부 지향적인 성격을 띠게 됐고, 직원들의 요구를 고객의요구보다 중요하게 여기는 일이 많아졌다. 래프리가 P&G의 CEO가 된 이후, 직원들이 모두 힘을 합쳐 외부 세계를 더욱 중요하게 여기는 가치관을 재정립해 나갔다. 예를 들어 예전에는 신뢰란 곧 P&G를 평생직장으로 삼을 수 있을 것이라는 직원들의 기대를 뜻했다 하지만 이제 신뢰는 P&G가 선보이는 브랜드에 대한 고객의 신뢰를 뜻한다. 가치관과 더불어 P&G의 기준 또한 외부 세계를 중시하게 됐다 우리는 P&G 제품을 구매하는 가구의 비율을 나타내는 ‘가구 침투율’과 P&G 제품을 한번 사용한 이후 지속적으로 구매하는 단골 고객이 된 소비자의 비율을 뜻하는 ‘고객 충성도’ 등을 중요한 지표로 여긴다. 바로 이런 방법으로 우리는 가장 중요한 사람들의 마음을 잘 이해하고 있는지 분석한다. 뿐만 아니라 최고의 경쟁상대를 대상으로 승리하고 있다는 확신을 얻기 위해 P&G의 성과를 최대 경쟁업체들의 성과와 비교한다.

잠시 쉬어가기

[What Only the CEO Can Do]

나는 위기가 계속되던 2000년 6월 Procter & Gamble(P&G)의 CEO가 되었다. 그해

3월 7일, 회사는 예상되는 3/4 분기 수익을 달성하지 못할 것이라고 발표했으며, 주가는 하루 86달러에서 60달러로 폭락하여 다우존스 산업평균지수가 374포인트 하락했다.

내가 P&G의 CEO로 선임됐다는 소식이 발표된 후에도 P&G의 주가는 또다시 11%나 떨어졌다. P&G의 주가 폭락에 영향을 미친 요인들은 많았지만, 가장 큰 요인은 지나치리만큼 야심찼던 P&G의 변화를 향한 노력이었다. 당시 P&G는 조직 변화를 꾀한다는 명분 아래 지나치게 빠른 속도로 많은 것들을 바꿔놓으려 했고, 그 결과 일상적인 업무를 완수해내기 힘든 지경에 이르렀다. 하지만 2000년 여름 P&G를 괴롭혔던 가장 큰 문제는 시가 총액이 850억 달러나 줄었다는 사실이 아니었다. P&G가 부딪힌 최대 난관은 바로 신뢰의 위기였다. 각 사업부는 저조한 성과에 대한 책임을 본사로 떠넘겼고 본사는 각 사업부를 비난했다. 투자자들과 재무 분석가들은 P&G의 실적 하락에 놀라움을 감추지 못했고, 심지어 분노를 드러내기도 했다. 직원들은 높은 자리에 앉아 있는 사람들이 책임을 지고 회사를 떠나야 한다고 주장했다. 이익 배분 시스템에 들어 있는 지분이 반토막 나는 상황을 고스란히 감내해야 하는 P&G의 은퇴자들은 더욱 분노할 수밖에 없었다.

언론들은 “P&G에 대한 투자자들의 신뢰 급랭(P&G Investor Confidence Shot)”에서부터 “브랜드 제국이 안고 있는 문제: 우리는 P&G의 제품을 사랑하지만 기술주가 각광받는 요즘 시대에 P&G의 주식은 정말 마음에 들지 않는다(Trouble in Brand City: We love their products. But in a tech-crazed market, we hate their stocks).” 이르기까지 각종 자극적인 제목의 기사를 연일 발표했다. P&G 가족들의 마음을 가장 후벼 판던 것은 업계 정기간행물에서 뽑아낸 “P&G, 아직도 중요한가(Does P&G Still Matter)?”라는 제목이었다.

P&G의 CEO를 맡은 첫날 오후 6시, 나는 눈부신 헤드라이트가 쏟아지는 TV 스튜디오에 암전히 앉아 왜 P&G가 그런 상황에 처했는지, 그 문제를 해결하기 위해 어떻게 해야 할지 등 쏟아지는 질문의 포화를 견뎌내야 했다. 당시 모든 사람들이 필자가명쾌한 답을 내놓기를 바라고 있었지만 사실 필자도 P&G를 원래의 자리로 되돌려놓기 위한 방법이 무엇인지 미처 알지 못했다. 드디어 이전까지 한 번도 경험해보지 못했던 CEO의 세계에 첫발을 들여놓게 됐던 것이다.

[A. G. Lafley, P&G 회장이자 CEO, 미국 오하이오주 신시내티, 김현정역]

2. 리더십과 관리

전통적으로 관리자들은 인적자원, 재무자원, 정보, 기술과 장비를 활용하여 목표를 달성하는 역할을 담당하였다. 그들을 상사(boss)로 불렀다. 나름 검증된 능력을 보유했던 이들은 부하에게 무엇을 할 것인지 지시하고, 부하들이 과업수행을 제대로 하고 있는지 통제·감시하며, 목표에 미달하는 부하를 징계하는 역할들을 수행하였다. 여전히 많은 관리자들은 이런 역할을 자신의 역할이라 믿는다.

그러나 오늘날 경영자들은 과거와 다르다. 미국 「포춘 리스트 100」(Fortune 100)에 오른 리더들은 과거보다 더 젊거나, 여성이 많아지고, 명문대학 출신이 과거에 비해 줄어들었다. 그들의 관심사는 단지 효율적으로 일하는 것이 아니라, 글로벌 관점으로 확장된 시각에서 지속가능한 사회경영체제로써 조직을 리딩을 하는 것이다. 이들은 팀을 이루어 일하고 기업 내에서 전혀 다른 구조 속에서 과업을 수행하게 한다.

이하에서 리더십과 관리에 대한 기존의 연구와, 이들의 속성에 대한 차이를 검토한다. 리더십과 관리는 다각적 관점에서 접근(Zalezník, 1989²³; Czamiawska-Joerges & Wolff, 1991²⁴; Daft, 1999²⁵; Colvard, 2003²⁶; Young & Dulewicz, 2005²⁷))하는 것이 리더십을 이해하고 증진시키는데 도움이 것이다. 우선 리더십의 배타적 관점과 통합적 관점에 대하여 고찰한다.

1) 관리와 리더십 경향과 외부환경

오늘날 경영관리의 경향은 ¹위기경영, ²정보 통신기술의 발달, ³경쟁 그리고 ⁴글로벌 관리능력의 필요성이 주된 논의점이다. 위기관리는 빠른 상황 대처를 위한 현장소통, 이러한 상황을 바로잡는 책임자의 선발과 배치를 필요로 한다. 최신 정보통신 기술을 활용하여 관리자는 사실정보에 기초한 의사결정을 할 수 있다 오늘날 많은 기업이 글로벌화 되어 감에 따라, 다국적 경영 능력의 필요성이 증대된다. 경영 관리자는 좋은 성공사례를 만들어 모든 종업원과 인간관계를 구축하고 신뢰하는 조직문화를 정착시켜야하는 과제를 안고 있다.

위기경영 위기대응 준비가 잘된 조직에게도 위기는 찾아온다.¹⁰⁾ 관리자가 비상계

10) 맥도날드 CEO 칸타루포(Jim Antalupo)의 급작스런 사망과 같이 예측할 수 없는 일도 발생한다. 그러나 회사는 잘 짜인 승계계획을 갖고 있었고, 따라서 즉시 새로운 CEO로 벨(Charlie Bell)을 임명하였다. 불과 몇 달 후, 벨이 말기암 진단을 받았다. 회사는 리더의 위기를 사전에 대비하였지만, 승계자가 말기암에 의해 고통 받고 있었다는 것은 예측할 수 없었을 것이다. 이런 일은 발생한다. 이것이

획을 수립해 두면 위기를 예측하고 신속한 대응이 가능하다. 그러나 맥도널드 사례와 같이 경영자 승계계획에 따라 CEO의 사망에 후임 CEO를 비상계획에 따라 신속히 대응하였지만 후임자의 말기 암을 예측할 수는 없었을 것이다.

이런 위기를 예측할 수 없으나 그래도 관리자는 위기를 극복하기 위한 비상계획을 세울 수 있다. 비상계획이 빚나가는 경우라도 관리자는 회사를 정상화하기 위한 비정형적 의사결정을 해야 한다. 관리자가 모든 유형의 예상치 못한 위기를 완벽히 준비할 수는 없다. 그러나 관리자가 상황에 대처하는 방법은 조직의 재앙, 생존 또는 재무성과에서 차이를 나타낸다.

어떤 유형의 위기이든 관리자는 부정적 결과를 최소화시키는 기본적인 가이드라인을 제시한다. 관리자는 처한 상황에 대하여 사실을 말하고 위기를 극복할 수 있는 최고의 인력을 구성해야한다. 관리자는 문제를 고정시켜서는 안 되고 무시해서도 안 된다. 관리자는 필요한 사항에 대하여 도움을 구하고, 미래에 같은 문제가 되풀이 되지 않도록 발생했던 위기와 경험에서 배운다.

정보통신 기술 최근 관리자에게 영향을 주는 또 하나의 주요한 요인은 정보통신 기술의 눈부신 발달이다. 한편에서는 많은 기업들이 기술을 제공하며, 다른 한편에서는 점점 많은 기업들이 자사의 제조 및 마케팅에 사용할 첨단기술을 찾고 있다.

대부분의 대기업들은 사업단위로 구성되어 단위 사업부서별로 특정유형의 어플리케이션 또는 데이터베이스 소프트웨어를 활용한다. 특정 소프트웨어는 분 단위로 정보를 제공하고, 담당자들은 통합된 스크린을 통해 재무적 실적 데이터 등과 같이 필요한 모든 정보를 볼 수 있도록 해준다는 점이다

이러한 통합된 기능의 어플리케이션 소프트웨어는 선풍적인 인기를 끌게 되었다. 릴리 리서치연구소(Riley Research Associates)의 최근 조사 결과, 미국 기업의 35%가 이미 이 같은 특정 소프트웨어를 운영하고 있으며, 아직 이 같은 소프트웨어를 사용하지 않는 기업들 중 25%는 당해 연도에 대시보드 소프트웨어를 구매할 계획을 갖고 있는 것으로 나타났다. 다만, 정보기술의 선호가 급증하고 있음에도 통제도구는 지나치게 단기적인 결과에 초점을 맞추어 장기적 목표에 대한 전반적인 진전 상황이 무시되기도 한다. 일부 직원들은 지나치게 가까이에서 모니터링 되는 것에 대해 적지 않은 부담감을 느끼기도 한다. 그러나 많은 기업들이 특정 어플리케이션 소프트웨어를 구축하여 실제로 성과를 얻고 있다.

경쟁 스타디움에는 늘 경쟁이 일어난다. 경쟁에서 승리한 사람, 팀은 환호를 하고 경쟁에서 떨어지면 실망한다. 스포츠 세계에서 경쟁은 일상이지만 그 경쟁에는 룰이

위기이다.

있다. 그들만의 엄격한 룰을 적용하고 룰을 위반하면 즉시 페널티가 가해지거나 심지어 퇴장을 당한다. 사각의 링에서 일어나는 투기종목도 잔인해 보이지만 나름의 룰을 가지고 경쟁을 한다. 그러나 기업경쟁은 경쟁상대가 누구인지, 어떤 룰이 적용되는 것인지 알 수 없는 상황이다.

금세기 이전 양대 전쟁의 치열함은 말할 나위 없지만, 현재 당면한 경쟁은 양상이 다를 뿐 처절한 전쟁이 아니라 할 수 없다. 과거엔 군인과 탱크를 앞세운, 총성이 울리는 물리력을 통하여 국경선을 넓히는 전쟁이었다면, 현재는 기업을 앞세워 소리 없는 기술력을 동원하여 시장점유율을 높여야 살아 갈 수 있는 전쟁을 치르고 있다.

그래서 자본주의의 꽃이라는 시장은 승리자만 존재하고 승리한 자가 모든 것을 취하는 원리가 작동한다. 관리자는 경쟁에 뒤처지지 않도록 준비하여야 하지만 이점에 대하여 관리자는 대부분 현상 유지적이다. 현재를 유지하지 않으면 미래가 없는 것이 당연하지만 지속가능하기 위하여 경쟁에 대한 민감성이 있어야 한다. 관리자들은 그 간 경험하지 못했던 생존경쟁에 처해 있다.

다국적 문화경영 시장의 글로벌화가 확대됨에 따라 다양한 문화 환경에서 기업을 경영할 수 있는 스킬 즉, 글로벌 경영관리 스킬(global management skills)을 갖춘 경영 관리자의 필요성이 증대되고 있다.

직원들을 해외에 파견하기 위하여 서로 다른 문화권의 지리적 환경, 언어 그리고 사회적 관습을 배워야 하는 교육훈련 비용과 현지 체류비용 부담은 상당하다. 따라서 해당 업무에 적합한 오픈 마인드, 유연한 사고, 새로운 것을 시도하려는 의지 그리고 다양한 문화 환경에 잘 적응할 수 있는 직원을 선발하여 배치하는 것이 매우 중요하다

글로벌 기업의 경영관리자들은 세계 곳곳에 있는 현지 직원들의 업무와 태도를 확인해야 한다. 현지직원들은 문화적 차이 때문에 같은 상황에서도 서로 다른 방식으로 행동할 수 있다. 따라서 경영관리자는 이 같은 자신의 부하 직원들 간의 문화적 차이에 적응하면서 동시에 업무 성과를 이뤄내야 하는 부담을 안고 있다. 경영관리자가 어떠한 방식으로 업무성과를 달성하고, 직원들의 존경을 받으며 그들을 이끌어 나가느냐 하는 것은 국가, 문화 그리고 개인에 따라 상당히 다를 수 있다.

그러나 이러한 차이에도 불구하고, 다른 문화권에서 기업을 경영하는 것은 여전히 일상적 업무수행의 연장이다. 관리자들이 글로벌 관점에서 직면하게 되는 문화의 벽을 넘어야 하지만 그 자체가 일상의 과업이고, 다만 문화차이를 인정하고 구성원을 믿고 인정하며 목표 중심으로 과업을 관리하는 것이 중요하다.¹¹⁾

11) 미국 루스벨트Theodore Roosevelt 대통령은 “최고의 임원은 그가 이루고자 하는 일을 대신 수행할

2 관리와 리더십의 개념(배타적 관점)

배타적관점의 리더십과 관리를 비교하여 상이한 특성과 속성을 다음과 같이 설명한다.

잘레즈닉 (Zaleznik 1989²⁸⁾)은 속성측면에서 관리자는 과정적 업무처리, 안정성과 통제의 달성, 문제의 신속한 해결 지향적인데 반하여, 리더는 장기적·포괄적 및 창의성·상상력에 기반하여 조직의 장기비전과 같은 방향성을 다루고 무질서와 구조적 결합에 대응하는가 하면 현안 문제에 접근한다. 잘레즈닉은 네 가지 측면에서 차이를 구체적으로 설명한다.

조직목적에 대한 태도에서 관리자는 구체적 과업에 대한 접근과 문제해결에 집중하는가 하면, 리더는 조직 목적달성을 위한 과정에 중점을 두는 경향이 있다. 따라서 관리자이면서 동시에 리더¹²⁾가 되기는 어렵다.

과업에 대한 접근 방법에서 위험을 회피하거나 위험을 감수하는 차이가 있다. 관리자는 과업수행 중 문제가 발생하면 신속히 해결방안을 모색하고 힘을 이동시켜 질서와 통제를 유지하려 노력하는 반면 리더는 신중하게 문제의 원인을 파악하고 대안을 설정하여 원인제거에 노력한다. 관리자의 과업에 대한 태도를 조직 내에 이해관계, 이슈, 긴장을 협상과 타협, 보상과 처벌 또는 강압적 방법을 동원하는 합법화 과정(enabling process)으로 설명한다.

관리자는 업무 역할에 충실하고 업무가 ‘어떻게’¹³⁾ 추진되었는가에 더 많은 관심을 가진다. 반면 리더는 그 일이 ‘무엇을’ 의미하는가에 더 관심을 가진다.

인간관계에 대해서도 관리자는 혼자 일하는 것의 불안감 때문에 타인과 함께 일하는 것을 선호하고 독단적 행동을 자제한다. 그럼에도 불구하고 타인과의 감정적인 관여수준은 낮은 상태를 유지하는 경향이 있다.

또 관리자는 절차를 중요시하고, 신호를 통해 간접적 의사소통이 빈번하고 그리고 시간 압박 하에서 활동하는 경향이 있다. 리더는 실체를 중요시하고 정확한 메시지를 통하여 의사소통을 하고, 여유를 가지려 노력한다.

자아인식에서도 관리자는 소속감과 일체감을 느끼고 이를 바탕으로 보상을 받는 기존질서 유지에 노력하고자 하는데, 한 번의 경력경로를 거친 삶을 살아가는 속성(once-bom)을 가지고 있어 안정지향적이고 보수적인 관점에서 접근하려는 경향이

적임자를 제대로 선정하느냐와 임무를 부여받은 사람이 해당 일을 하는 동안 간섭하지 않을 수 있는 자제력을 소유한 사람이다.” 라는 말을 했다.

12) 이 점에 대하여 제 13장 리더십 개발(관리자가 리더되기)에 추가로 다룬다.

13) 관리자들의 가장 많은 질문 중 하나는 ‘그거 어떻게 됐어?’이다.

있다. 반면 리더는 환경에 대응하고 심리적이고 사회적인 변화를 모색한다.

관리자에 대한 이와 같은 인식을 바탕으로 관리에 대한 재 정의하면 ‘조직 목적달성을 위해 조직의 운영기준을 마련하고 이에 맞춰 조직이 그 과업들을 충실히 수행할 수 있도록 지원하면서 지도하고 통제하며 교정해 주는 활동’이라 할 수 있다 (Daft, 1999²⁹⁾). 또 관리는 조직의 자원을 토대로 목표를 달성케 하는 능력이고, 리더십은 타인이 동기부여 되도록 영향력을 행사하는 능력으로, 이것은 타인의 몰입과 헌신을 불러일으키는 리더에 의해서 실현 된다(Young & Dulewicz 2005³⁰⁾).

관리와 리더십의 개념을 보다 명확히 변별하기 위해 두 가지 개념을 상호 비교하면서 논의를 진행한 선행연구 결과들을 연구자별로 정리해보면 다음과 같다.

대프트 (Daft 1999)는 리더십과 관리의 차이를 다섯 가지 측면에서 제시하였다.

첫째, 방향제시(direction) 측면에서 관리는 계획을 수립하고 예산을 편성하여 과업에 집중하게 하는 활동인데 반하여 리더십은 비전을 설정하고 전략을 수립하면서 장기적 관점에서 과업을 수행하는 활동이라 할 수 있다.

과업 정렬(alignment) 측면에서 관리는 조직화하여 담당자를 배치하고 지도와 통제 역할을 통해 과업의 명확히 한다면 리더십은 조직의 존재이유와 추구하는 가치를 기반으로 조직목표를 연계하고 구성원의 성장을 통하여 과업을 수행할 수 있도록 하는 활동이라 할 수 있다.

관계(relationships)구축 측면에서 볼 때, 관리자는 직위권력을 동원하여 상사역할로서 부하가 과업을 완수할 수 있는(수행하는) 관계를 구축한다면 리더십은 개인권력에 입각하여 부하 자체에 초점을 맞추고 부하가 동기부여되어 과업을 수행할 수 있도록 코치와 같은 관계를 형성하는 활동이라 할 수 있다.

개인적 자질(personal qualities) 볼 때, 관리관점에서 개인적 자질은 과업을 강조하고 조직의 위계에 맞추어 솔선수범하며 과업에 집중하는 전문가적 마인드로 성과를 지향하는 것이라면, 리더십은 감정을 공유하고 조직의 제시기준 이상으로 활동함으로써 성장과 발전을 위한 개방적 마인드로 과업의 완결성을 지향하는 활동이라 할 수 있다.

과업성과(outcomes) 측면에서 관리는 조직의 안정성을 추구하고, 리더십은 변화창조를 추구하는 활동을 하는 것으로 볼 수 있다.

콜바드(Colvard 2003³¹⁾) 리더십과 관리의 상호 관련성을 역설하면서 각자의 기능의 상이함을 설명한다. 관리자와 리더의 차별적 행동과 관련해서 다음 [표-]와 같이 설명한다.

[표-] 관리자과 리더의 차이

- 관리자는 현재 상황(위치)을 리더는 미래의 상황(위치)에 관심을 갖는다.
- 관리자는 복잡성을 리더는 불확실성을 다룬다.
- 관리자는 확실한 사실에 입각하여 일하고, 리더는 불확실을 결정하는 일을 한다.
- 관리자는 일을 바르게 한다면 리더는 바른 일을 한다.
- 관리자는 효율성을 리더는 효과성에 관심을 둔다.
- 관리자는 조직정책을 리더는 조직운영의 핵심원리를 만든다.
- 관리자는 현재 진행사항을 청취하고 관찰하고, 리더는 소리 나지 않을 때 귀기우리고 보이지 않는 곳을 주목한다.
- 관리자는 해결책을 찾고 리더는 질문을 유도하고 문제를 규정한다.
- 관리자는 과거와 현재의 유사성을 찾고, 리더는 차이를 확인하며 일한다.
- 관리자는 사례를 수집하여 재할용을 검토하고, 리더는 새로운 방식의 대안을 탐구한다.

리더십과 관리에 관한 이론과 실천의 연구와 개발을 전문으로 하는 많은 주요 연구자들은 일단의 배타적 관점을 주장했다(Zaleznik, 1977³²); Bennis & Nanus, 1985³³); Kotter, 1990; Hickman, 1990³⁴); Rost, 1991³⁵). 다른 연구자들은 리더십과 관리 두 가지 구조가 근본적으로 동일하다고 주장했다(Drucker, 1988³⁶); Gardner, 1990³⁷). 그러나 최근의 연구는 리더십과 관리가 완전히 배타적이거나 동일한 것은 아니지만 상호보완관계 또는 통합적 관계에 있다고 주장한다(Yukl, 1989³⁸); Goleman et al. 2002³⁹), Yukl & Lepsinger, 2005⁴⁰).

리더십과 관리에 대한 기존의 연구와 이들의 속성에 대한 차이를 검토한다. 리더십과 관리는 다각적 관점에서 접근(Zalezník, 1989⁴¹); Czarniawska-Joerges & Wolff, 1991⁴²); Daft, 1999⁴³); Colvard, 2003⁴⁴); Young & Dulewicz, 2005⁴⁵)하는 것은 리더십을 이해하고 증진하는데 도움이 것이다. 본 절에서는 리더십의 배타적 관점과 통합적 관점에서 고찰한다.

관리와 리더십의 개념과 관련된 연구자들의 공통적인 논의들을 종합적으로 정리해보자면, 관리와 리더십은 어느 하나만이 강조될 수는 없고 함께 병행되어야만 하는 것임이 강조된다(Zaleznik 1989; Daft 1999; Colvard 2003, Young and Dulewicz 2005). 즉 조직에서 관리자는 리더십도 보유해서 관리적 기능을 충실하게 수행함과 동시에 리더십도 실천할 수 있어야 하는 것임이 강조되고 있다고 말할 수 있다

한편 관리와 리더십의 개념적 변별을 시도한 연구자들의 논의를 통합적으로 정리

해 보면 다음의 다섯 가지 내용으로 구분할 수 있다.

첫째, **조직을 바라보는 관점에서** 관리는 자신이 소속되어 있는 조직을 최우선적으로 중요하게 고려하는 반면, 리더십은 사회환경과의 상호작용까지도 포괄하는 관점을 취한다.

둘째, **구성원을 바라보는 관점에서** 관리는 효율적인 과업 완수를 위해 모니터링과 업무지침을 내려야할 대상으로 구성원을 고려하는 반면, 리더십은 구성원 개개인의 성장 및 발전과 연계되는 과업수행 및 동기부여에 초점을 맞춘다

셋째, **조직에서 발생하는 문제를 바라보는 관점에서** 관리는 당면한 문제해결에 집중하는 반면, 리더십은 문제를 재정의함으로써 새로운 기회를 창출하는데 초점을 맞춘다

넷째, **일 또는 업무를 바라보는 관점에서** 관리는 지시한 일이 완수될 수 있도록 구성원들을 통제함으로써 업무의 효율성 제고에 초점을 두지만, 리더십은 장기적이고 포괄적인 이해에 기반하여 구성원들이 자율적이고 창의적으로 일을 도모하게 함으로써 업무의 효과성 제고에 초점을 둔다.

다섯째로는 **성과를 바라보는 관점에서** 관리는 구성원들에 대한 통제감의 성취를 통해 신속한 문제해결을 도모하고 궁극적으로는 조직의 안정성을 추구하는데 큰 비중을 두는 반면, 리더십은 조직의 지속가능한 성장과 발전을 위한 조직의 변화창출 추구에 큰 비중을 둔다.

중요성의 측면에서 볼 때, 리더십에 비해 관리에 대해서는 다소 열등한 지위가 부여되는 경향이 있는데, 이와 관련하여 Czarniawska-Joerges & Wolff(1991)⁴⁶⁾는 다음과 같은 매우 주목할 만한 주장을 전개한다.

이들에 따르면, **관리**는 조직의 일상적 합리성을 수호하는 행위로서 조직활동의 기초가 되는 요소이기 때문에 조직에서 관리라는 행위를 보다 안정적으로 유지발전시키는 것이 필요하다고 주장한다.

즉 지금까지 조직 구성원의 기대를 극적인 성과를 통해 실현해 내는 것으로 맹신케 하는데 기여할 수 있는 리더십이 매우 매력적인 것으로 비춰짐에 반해서, 조직운영의 경제성과 현실의 질서를 취하는 구두쇠 이미지로 각인되어져 온 관리는 덜 매력적인 것으로 인식되어져 왔다는 것이다

관리라는 행위가 조직의 목적을 실제로 성취하게 하기 위해서는 필연적 가치를 지니는 것임에도 불구하고 더 높은 가치를 추구하지 못하기에 리더십과 같은 수준의 이미지를 성취하지 못하고 조직에서 최소한으로만 선호되는 것으로 간주되어져 왔다

고 설명한다. 이와 같은 주장은 조직이라는 현실 상황에서 관리와 리더십에 대한 인식에서의 격차가 발행되는 원인을 정확하게 설명한다는 점에서 관리와 리더십에 대한 이해의 심화 측면에서 시사점이 있는 논의라고 생각 한다

참고

-
- 1) Daft, R. L. (2004) Organization theory and design. Thomson/South-Western,
 - 2) Parsons, T. (1960). Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, Ill.: Free Press.
 - 3) Blau, Peter M. & Scott, W. Richard. (1962). Formal organizations / a comparative approach, San Francisco : Chandler Pub. Co
 - 4) Parsons, T. (1960). Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, Ill.: Free Press.
 - 5) Etzioni, A. (1958). The Comparative Analysis of Complex Organization, New York: John Wiley & Sons.
 - 6) Bertalanffy, L. V. (1976). General System Theory: Foundations, Development, Applications, revised edition. NY: George Braziller.
 - 7) 임창희. (2011). 조직론(Organization Theory), 학현사.(pp. 87~90)
 - 8) Terry, L. D. (1995). Leadership of Public Bureaucracies: The Administration as Conservator, Thousand Oaks CA:Sage.
 - 9) Daft, R. L. (1999). Leadership: Theory and Practice. FL: The Dryden Press.
 - 10) Zaleznik & Abraham, (1977). "Managers and Leaders: Are They Different?" Harvard Business Review, May-June, pp.67-78. (Reprinted HBR March-April 1992, pp. 1-11)
 - 11) Bennis, W. & Nanus, B. (1985). Leaders, The Strategics for taking charge. New York. NY: Harper & Row Inc,
 - 12) Hickman, C. R.(1990). Mind of a Manager, Soul of a Leader. John Wiley and Sons Inc., New York.
 - 13) Rost, J. C. (1991) Leadership for the twenty-first century. New York: Praeger.
 - 14) Drucker, P.F. (1988) The Coming of the New Organization. Harvard Business Review, 66, 45-53.
 - 15) Gardner, J. W. (1990) On Leadership. EBS
 - 16) Yukl, G. (1989). Leadership in organizations, second edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 - 17) Yukl, G. & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. Organizational Dynamics, 34, 4, 361-375.
 - 18) Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). "Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence" Harvard Business School Press, USA
 - 19) Etzioni, A. (1958). The Comparative Analysis of Complex Organization, New York: John

Wiley & Sons.

- 20) Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- 21) TOWERS WATSON (2013). *The 2012 Towers Watson Global Workforce Study*
- 22) Drucker, P. F. (2004) *The American CEO*. *The Wall Street Journal* on Dec. 30, 2004
- 23) Zaleznik, A. (1989). "Managers and leaders: Are they different?." in *Designing and Managing Your Career*, edited by Levinson, H. MA: Harvard Business Press.
- 24) Czarniawska-Joerges, B., & Wolff, R. (1991). "Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage." *Organization Studies*, 12(4), 529-546.
- 25) Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. FL: The Dryden Press.
- 26) Colvard, J. (2003). *Mangers vs. leaders*. *Government Executive*, 35(9), 82-85.
- 27) Young, M., & Dulewicz, V. (2005). "A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy." *Leadership and Organization Development Journal*, 26(3), 228-241.
- 28) Zaleznik, A. (1989). "Managers and leaders: Are they different?." in *Designing and Managing Your Career*, edited by Levinson, H. MA: Harvard Business Press.
- 29) Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. FL: The Dryden Press.
- 30) Young, M., & Dulewicz, V. (2005). "A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy." *Leadership and Organization Development Journal*, 26(3), 228-241.
- 31) Colvard, J. (2003). *Mangers vs. leaders*. *Government Executive*, 35(9), 82-85.
- 32) Zaleznik & Abraham, (1977). "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*, May-June, pp.67-78. (Reprinted HBR March-April 1992, pp. 1-11)
- 33) Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders, The Strategics for taking charge*. New York. NY: Harper & Row Inc,
- 34) Hickman, C. R.(1990). *Mind of a Manager, Soul of a Leader*. John Wiley and Sons Inc., New York.
- 35) Rost, J. C. (1991) *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- 36) Drucker, P.F. (1988) *The Coming of the New Organization*. *Harvard Business Review*, 66, 45-53.
- 37) Gardner, J. W. (1990) *On Leadership*. EBS
- 38) Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*, second edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 39) Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). "Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence" *Harvard Business School Press*, USA
- 40) Yukl, G. & Lepsinger, R. (2005). *Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness*. *Organizational Dynamics*, 34, 4, 361-375.
- 41) Zaleznik, A. (1989). "Managers and leaders: Are they different?." in *Designing and Managing Your Career*, edited by Levinson, H. MA: Harvard Business Press.

- 42) Czarniawska-Joerges, B., & Wolff, R. (1991). "Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage." *Organization Studies*, 12(4), 529-546.
- 43) Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. FL: The Dryden Press.
- 44) Colvard, J. (2003). Mangers vs. leaders. *Government Executive*, 35(9), 82-85.
- 45) Young, M., & Dulewicz, V. (2005). "A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy." *Leadership and Organization Development Journal*, 26(3), 228-241.
- 46) Czarniawska-Joerges, B. & Wolff, R. (1991). "Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage." *Organization Studies*, 12(4), 529-546.