

조직행동의 포지셔닝과 조직행동

1. 조직행동 접근에 대한 이슈

조직행동은 조직에서 개인이나 집단의 행동이나 태도에 대한 체계적 연구의 관계한다. 조직행동에 대한 접근은 연구자의 학문적 입장이나 조직에서 인간행동에 대한 가정에 따라 다양하게 논의되고 있으나 이들을 대별하는 과학적 관리(scientific management), 인간관계적 접근(human relational approach), 상황적 접근(contingency approach)으로 구분할 수 있다.

1) 과학적 관리

F.W.Taylor는 1919년 과학적 관리의 원리(The principle of scientific management)를 출간하여 과학적 관리의 시대를 열었다. 과학적 관리론자들은 과업(task)과 작업 시간 및 동작 연구를 통해 생산성을 증진하고자 하였으며, 이들은 과업 수행을 위한 하나의 최선의 방법을 찾고자 했다. 과학적 관리론자들의 주장을 요약하면 다음과 같다.

- 주먹구구식 방법에 탈피하여 작업 관리를 위한 과학적 방법의 개발
- 과학적 방법 연구(예로 작업 시간 및 동작 연

구)를 통해 하나의 최선의 작업 방법으로 작업자를 훈련하고 개발하여, 생산성을 증진하고

- 노사간의 협력을 도모하고 작업자와 책임자간의 책임과 일을 균등히 한다.



교수 이 경 환
한국산학경영학회 회장
인하대 경영대학
032-860-7735
leekh@inha.ac.kr

과학적 관리론자들은 주어 상황에서 하나의 최선의 해결안이 있다고 믿고 있었다.

Locke(1982)에 의하면 Taylor의 과학적 관리의 타당성이 의문시되고 있으나 시간 연구, 표준화, 목적 설정 및 동기요소로서의 돈, 과학적 선택과 같은 과학적 의사결정의 원칙은 일반적으로 인정되고 있다고 한다.

Vecchio 등(2003)에 의하면 작업자 행동에 대한 과학적 관리는 다음과 같은 이유로 많은 비판을 받고 있다고 한다.



- 과학적 관리의 주요 단점은 작업 표준을 설정하거나, 작업공정상태를 면밀히 체크하거나, 임금율을 개선하는데 많은 시간과 노력이 요구된다는 데에 있다.
- 이러 한 활동에 소요되는 비용이 기대되는 편익을 초과할 수 있다.
- 작업 방법이나 생산성을 측정하고 지랄 때, 작업자로부터 많은 저항이 발생한다.

이러한 측면에서 이들은 과학적 관리의 실무에 적용하는데 많은 어려움이 있다 한다.

2) 인간 관계론적 접근

인간관계론적 접근은 미국 시카고 교외에 위치한 서부전기회사(Western Electric company)의 호손 공장에서 실시한 일련의 연구 결과에 기인하고 있다. 이 실험으로부터 작업자의 행동은 직무 자체뿐만 아니라 특정의 사회의 요인에 의해서도 영향을 받는 것으로 나타나고 있다. 예로서 과학적 관리론자들은 인간-기계 시스템에서 하나의 최선의 작업 방법을 찾고자 하는데 비하여, 인간관계론적 접근에서는 작업자 행동을 설명하는데 동기 부여나 태도가 중요하다는 것을 강조하고 있다. (Schalman 등, 1991)

Luthans(1985)에 의하면 호손 공장에서 실시한 실험은 경영에 대한 행동적 접근을 위한 기초를 제공하고 있다고 한다. 예로서 호손 공장에서 실험 대상이 된 집단의 생산성은 실험 기간 동안 지속적으로 증가하였는데 생산성의 이러한 증가는 작업 분위기에 관련된 심리적 효과에 크게 기인되고 있었다고 한다. 즉, 실험 기간 동안 연구자들이 실험 집단에 부여된 특별한 주목과 인식을 통해 실험 집단은 기업의 관리자나 연구자들과 긍정적인 인간관계가

형성되었기 때문이라고 한다.

Vecchio 등(2003)에 의하면 호손 공장 실험은 종업원의 사회적 특성이 중요하다는 것을 보여주고 있다고 한다. 이는 과학적 관리에서 암묵적으로 가정하고 있는 인간 행동에 대한 경제적이거나 합리적 접근과 모순되는 것으로 나타나고 있다. 그러나 과학적 접근이 실무적 적용에서 문제성을 가지고 있듯이 인간관계론적 접근도 문제점을 가지고 있다. 가장 큰 어려움은 인간관계론적 접근은 인간 행동에 대한 증명되지 않은 다음과 같은 가정으로부터 출발하고 있다는 것이다. 즉 이들은 직무에 만족한 종업원은 사용자에게 은혜를 입고 있다고 느끼므로 보다 생산성 지향적 행동을 한다고 믿고 있다. 그러나 연구에 의하면 종업원의 만족과 생산성과의 관계에 대한 명백한 증거가 밝혀지지 않고 있다. 따라서 인간관계론적 접근은 이러한 측면에서 실무에 적용하는데 한계가 있다고 한다.

3) 상황적 접근

Gibson 등(2006)에 의하면 상황적 접근은 경영에는 하나의 최선의 방법이 없다는 데에서 출발하고 있다. 특정한 상황에서 매우 효과적인 방법이 다른 상황에서는 작용하지 않을 수 있다. 따라서 상황적 접근에서는 모든 상황에서 적용할 수 있는 최선의 방법이 없다고 믿고 있으므로 상황이다를 경우에 적합한 방법을 찾아야 한다고 한다. Pennings(2005)는 경영에 대한 상황적 접근에서는 모든 상황에 적용할 수 있는 하나의 이론, 절차 또는 규칙의 집합은 없다고 한다.

Vecchio 등에 의하면 조직 환경에서 행동을 예측하거나 설명하기 위한 하나의 일반화된 원칙을 제시한다는 것은 어렵다고 한다. 조직 행동 연구에서 상황적 접근론자들은 종업원의 행동은 너무나 복잡

하여 약간의 단순한 직접적인 원리에 의해서 설명할 수 없다고 한다. 상황적 접근자들은 종업원의 행동 결정에서 개인적 및 상황적 요소 간에 상호 의존성을 인식하고 있다고 한다. 예로서 상황적 접근자들에게 경영자가 전체적으로 또는 민주적으로 행동하는 것 중에 어느 것이 바람직한 것인지를 질문한다고 하자. 이 경우 이들은 어느 하나가 보다 좋다고 하는 것 보다 어느 하나의 리더십 유형이 보다 잘 적합될 수 있는 조건을 집합을 찾아내려고 한다. 이들의 의하면 오늘날 조직 행동 분야에서 상황적 접근은 지배적 견해로 자리 잡고 있다고 한다.

Tosi Jr. 등(1984)은 상황이론이 널리 적용되고 있는 중요한 이유는 조직화나 경영에 단지 하나의 최선의 방법이 있다는 것을 지지하는 고전적 이론에 비판적으로 대응하기 때문이라고 한다. 상황이론은 적절한 조직구조나 경영 유형은 환경의 불확실성이나 불안정성과 같은 상황적 요소의 집합에 의존한다고 한다. 상황적 접근은 경영자로서 하여금 상황적 컨텍스트 내에서 조직 행동을 검토하게 한다. 즉, 변화하는 상황이다양한 경영 기법 중에 어느 것이 적절한 것인가를 결정한다. 예로서 상황 연구자들은 단지 하나의 최선의 리더십은 없다고 한다. 조직 행동 전문가들은 상황적 접근을 기꺼이 채택한다고 한다. 왜냐하면 상황적 접근은 개인 집단 및 조직을 연결시키는 데 도움을 주기 때문이다. (Kreitner 등, 2004)

조직은 개방 시스템으로서 사람, 기술, 구조 및 목적을 가지고 있으며 또한 조직의 환경 요소와 상호 작용하고 있다. (Nelson 등, 2006) 따라서 조직 행동은 조직 내의 상황적 요소 뿐만 아니라 조직 환경에도 의존한다. 그러나 논의한 바와 같이 조직 행동에 대한 상황적 접근은 조직의 상황 요소나 컨텍스트에 지나치게 의존하여 조직 행동을 설명하고, 조직의

외적 환경 요소에는 큰 비중을 두지 않고 있다. 따라서 상황적 접근에서는 조직의 외적 환경 요소가 조직 행동에 미치는 영향을 충분히 고려하지 않은 한계성이 있다.

Luthans(2002)에 의하면 조직 행동 연구는 조직에서 개인 또는 집단의 행동이 이해하고 통제하고 예측하는데 있다. 또한 Robbins(2002)는 조직 행동은 조직 유효성을 높이는 데 기여하는 조직 구성원들의 조직 행동에 관계한다고 한다. 이러한 측면에서 볼 때 조직 행동에 대한 접근은 조직 목적에 적합한 조직 행동을 유발하는데 초점을 두어야 한다. 그러나 논의한 바와 같이 과학적 관리, 인간 관계론적 및 상황적 접근은 그 적용의 한계성으로 조직 행동을 이해하고 예측하고 통제하는데는 어려움이 있으므로 이를 통해 조직 유효성을 제고하는 조직 행동을 유발하는데는 한계가 있다는 것을 알 수 있다.

2. 조직 행동 혁신에 대한 행동 포지션적 접근

1) 조직의 행동 포지셔닝과 조직 성격 형성

앞에서 우리는 조직을 구성하 뿐가 시적, 가치적 및 경제적 권력은 조직의 사회 동학을 형성하며 사회 동학의 3 가지 권력은 독립적으로 작용하기 보다는 상호 동적 결합을 통해 조직이나 조직 구성원의 행동에 영향을 미친다는 것을 논의하였다. 조직의 사회 동학을 구성하는 이러한 3 가지 힘의 결합 원리는 내적 동학이 결합하는 원리와 동일하다.

논의한 바와 같이 내적 동학은 내적 요구나 외적 자극에 따라 행동 포지셔닝을 통해 내적 동학 요소들의 결합체인 개인 행동 포지션을 창출하고, 이에 따라 인간으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발한다. 조직의 사회 동학은 조직의 내면에 본능의 형태나 잠재적 귀속으로 내재하고 있다. 이러한 조직의 사



회동학은내적동학과같이 조직의요구나환경의 자극에따라조직의행동포지셔닝을유발하고, 조직의사회동학요소들이결합체인조직의사회행동포지션을창출한다.

개인의행동포지션이내적동학요소들간에 순서적배열이나, 연합, 병합, 제휴와는다양한유형의권력결합으로나타나는것과같이조직의사회행동포지션은조직의사회동학요소들간의예측가능한유형의권력결합으로나타난다. 예로서조직의부문간에갈등이있을경우이를해결하기위해서조직은조직의규범이나지배적가치(조직의가시적권력)와공식적권한관계(조직의가시적권력)를결합하여갈등을해결하는수단을모색하거나 각 부문에부과된과업(조직의가시적권력)과경제적자원(조직의경제적권력)의재분배를통해갈등을해결한다.

논의한 바와 같이 개인행동포지션에서행동포지션의핵은개인의성격이나태도와같은개인의 특성에 의해서결정되기보다개인이직면한상황이나환경에의해서크게 의존한다. 이와같이조직의 사회행동포지션의핵도조직이직면한상황이나 환경에크게 지배된다. 예로서인도의경우종교의영향으로대부분의조직은종교적믿음에 의해서지배되고있다. 이러한인도의기업에서조직의 사회행동포지션의핵은 주로종교적믿음에 관계된다. 미국은정치, 사회, 군사및 문화와같은 대부분의권력들은경제적권력에귀속되는경향을 보이고있다. 따라서미국기업에서조직의사회행동포지션의핵은 경제적권력에주로 관계되고 있다. 즉미국의기업들은경제적요소를중심으로 법과제도가결합되어조직의행동포지션이형성되는경향을 보이고있다. 영국은경제력을배경으로 영국의문화적자존심이결합된조직의사회행

동포지션을보이고있다.

앞에서우리는행동포지셔닝이학습될경우이는 인간의새로운성격을형성한다는것을논의하였다. 이와같이조직의행동포지셔닝도학습될경우이는조직의성격즉, 조직성격포지션을형성한다. 조직의내면에존재하는다양한조직성격포지션은조직의행동이나조직의생존방식의의미한다. 조직은자신의가장 유리하다고생각하는조직의성격포지션을중심으로조직의성격핵을형성하고다른성격포지션은조직성격의주변부를 구성한다. 즉조직의다양한성격포지션중에조직구성원들의집합적지지를받는성격포지션이성격핵을구성한다. 이러한조직의집합적지지는조직의핵이나무게중심의의도나가치에크게의존한다.

2) 조직행동포지셔닝과 조직행동

Nelson 등(2006)은 조직행동에대한완전한이해는 인간행동과인간행동을유발하는조직컨텍스트(organizational context)에 대한완전한이해가 요구된다고한다. 조직컨텍스트는조직행동일어나는 특정의 배경(specific setting)을 의미한다. Bandura(1978)는 사람과환경적상황은독립단위로 작용하는것이아니라상호작용을통해행동을 결정한다고한다. Gibson 등(2006)에 의하면어떠한 상황에서도인간의행동은개인의특성과상황 특성간에상호작용을포함한다고한다. 따라서조직행동은조직의환경적상황과개인의특성간의 상호작용에의존한다.

조직의상황특성이나컨텍스트는조직의사회동학에관계하며, 개인의특성은개인의내적동학에 관계한다. 논의한바와같이조직의사회동학은조직의 사회행동포지션을창출하여조직의행동, 즉

조직수준에서목적 지향적 행동을 유발한다. 또한 개인의내적동학은개인의행동포지션을창출하여 개인으로하여금목적 지향적 행동을발한다.

논의한바와같이조직행동은조직의환경적상황과 개인의특성간의상호작용에의존한다. 조직의환경적상황과개인의특성간의상호작용은조직행동의포지셔닝으로나타난다. 즉, 조직행동혹지셔닝은조직의사회행동포지션과개인의행동포지션을 결합하여조직행동의포지션을창출한다. 조직에서개인과집단의목적 지향적 행동은이러한조직행동의포지션에 의해서유발된다.

논의한바와같이조직행동의포지션은조직의사회행동포지션과개인행동포지션의결합에관계하며, 이러한결합은조직의행동포지션간에 순서적배열, 연합, 합병, 제휴와같은 다양한형태의수직적 또는수평적결합으로나타난다. 예로서조직몰입(organizational commitment)은개인적및 조직적변수에 의해서결정된다(Luthans 2006) 개인행동포지션이조직의사회행동포지션에속하는정도에 따라개인의조직몰입정도가결정된다.

Krenitner등(2004) 조직동일성(organizational identification)은 조직구성원으로써여금보다충성하고, 몰입하고보다 열심히일을 하게 한다고한다. 이들에의하면조직동일성은조직에대한조직구성원의믿음이자신의정체성과결합될때 일어난다고한다. 조직동일성은개인행동포지션과조직의사회포지션간의권력병합정도에의존한다.

권력조직에서권력요소를소유하거나통제할수 있는 권력은권력조직의핵을 형성하고그렇지않는 권력은추종자로서주변부를형성한다. 권력조직의 핵은 조직의리더로서조직의의사결정이나 행동에보다큰 영향력을미친다(이경환, 2001) 조직행동포지션은논의한바와같이 개인행동및 조

직의 사회행동포지션과결합체다. 조직행동포지셔닝에서개인행동포지션과조직의행동포지션중에 보다지배적인것이조직행동포지션의핵이된다.

Luthans(2006)에 의하면개인은인지적조정프로세스에의해서각각의상황차이가표면적으로크지 않을지라도이러한상황은개인에게상당히큰 주관적차이를야기할수 있으며이는다양한행동을 유발한다고한다. Hunt(1994)는 비록 개인이측정 가능한특성과성격을가지고있지만상황에 따라개인의행동은다르게나타날수 있다고한다. 이러한 측면에서볼 때 조직행동포지셔닝에 조직행동포지션의핵은환경적상황에크게 의존한다는것을알수 있다. 예로서의사결정의불확실성이낮은 경우조직행동의포지션은조직의사회행동포지션에 지배되고, 환경의불확실성이높은 경우조직행동포지션의핵은조직 내의 카리스마적리더나전문가의행동포지션에 의존한다.

권력의결합은권력요소에의한권력주체들간의 결합을의미한다. 이러한권력결합은욕구에 의해서 유발되지만모든 욕구가권력결합을야기하는 것은아니다. 권력결합을유발하기위해서는권력들의 욕구(needs)를 알아내고, 조정하고, 경쟁시키고, 융합하여권력에 대한욕구를긍정적으로유발하는 것이 바람직하다. 예로서교환이론(exchange theory)에 의하면집단의구성원들환신의비용으로 집단에공헌하고집단이나다른 구성원들의비용으로편익을획득한다. 구성원들간에 상호보상하는사회적교환이있을 경우이들간의상호작용은 지속한다고한다. 따라서조직은긍정적인조직행동포지션을창출하기위해서 조직구성원들의욕구를 찾아내어, 이들을융합하여긍정적으로유도하는 것이 바람직하다.

3) Concordance process와 조직 행동 포지셔닝

조직 행동의 초점은 개인 집단과 같은 조직 구성원의 행동을 체계적으로 연구하여 이들의 행동을 이해하고, 예측하고 통제하여 조직 유효성을 높이는 데 있다. 논의한 바와 같이 조직이나 사회 구성원들 간에 concordance process는 이들 간의 경쟁과 협력의 질서를 의미한다. 이러한 경쟁과 협력의 질서는 조직이나 사회 구성원들로 하여금 생산적이며 긍정적인 행동을 유발하여 조직과 사회 혁신이나 발전에 기여한다(이경환, 2001) 따라서 조직 유효성은 조직의 concordance process 정도에 의존한다.

조직의 concordance process는 조직 구성원들 간에, 조직과 조직 간에, 또는 조직과 조직 구성원들 간에와 같이 다중 차원에서 유발될 수 있다. 예로서 조직 구성원들 간의 concordance process는 이들 간의 경쟁과 협력을 유발하고, 조직의 부문 간에 concordance process는 조직 부문들 간의 경쟁과 협력을 의미한다.

조직과 조직 구성원들 간에 concordance process는 조직과 조직 구성원들 간의 경쟁과 협력의 질서를 의미한다. 경쟁은 갈등·보완·순화 및 협력의 프로세스다(이경환, 2007) 따라서 조직과 조직 구성원들 간의 경쟁은 궁극적으로 이들 간의 협력으로 나타난다. 그러므로 조직과 조직 구성원들 간의 concordance process는 경쟁을 기반으로 한 협력의 의미를 의미하며, 이러한 협력은 이들 간의 권력 결합을 의미한다. 앞에서 우리는 조직 행동은 조직 행동 포지션에 의존하며 조직 행동 포지션은 개인 행동 포지션과 조직의 사회 행동 포지션의 결합에 의존한다는 것을 논의하였다. 이러한 측면에서 볼 때 조직 행동의 포지셔닝은 조직과 구성원들 간의 concordance process 정도에 의존한다는 것을 알 수 있다.

concordance process는 권력의 5 속성이 권력 동학에 능률적이거나 동시다발적으로 작용할 때 유발한다(이경환, 2007) 따라서 권력의 5 속성이 조직 구성원의 내적 동학이나 조직 외적 동학에 능률적 또는 동시다발적으로 작용할 때 조직 행동의 포지셔닝은 활성화된다는 것을 알 수 있다. 앞에서 우리는 조직 컨텍스트는 조직 행동이 일어나는 특정의 배경을 의미하며 이러한 컨텍스트는 사람과 상호 작용을 통해 행동을 결정한다는 것을 논의하였다. 뿐만 아니라 권력의 5 속성은 권력 동학이 권력의 비합리적 조건 중 어느 하나 이상에 지배될 경우 이는 concordance process를 저해한다는 것을 논의하였다. 따라서 조직 행동의 행동 포지셔닝의 활성화를 위해서는 권력의 비합리적 조건에 지배되지 않는 조직 컨텍스트를 형성해야 한다는 것을 알 수 있다.

조직 구성원은 자신의 조직 행동 포지션이 조직의 사회 행동 포지션에 귀속될 때 즉, 개인 행동 포지션이 조직의 사회 행동 포지션의 중심으로 결합할 때 조직 구성원은 조직에 보다 몰입하거나 조직과 일치하는 행동을 유발한다. 논의한 바와 같이 권력 결합은 욕구에 의해서 유발한다. 그러나 모든 욕구가 권력 결합을 유발하는 것은 아니다. 심리학자들에게 의하면 인간의 목적 지향적 행동은 동기(motive)나 동기 부여에 의해서 유발된다고 한다. 예로서 Lefort 등(2006)은 동기는 각성(arousal)의 형태를 포함하는 특성의 내적 조건으로서 이는 유기체로 하여금 목적 지향적 행동을 유발한다고 한다. 이러한 동기는 추동(drive)과는 달리 반드시 심리적 기반을 가질 필요는 없다고 한다. McClland(1976)에 의하면 동기는 자극에 대한 감정적인 반응(affective response)이라고 하고 동기는 행동원 행되는 것이라고 한다. 이러한 측면에서 볼 때 조직 행동의

포지셔닝은 동기부여가 선행되어야 한다는 것을 알 수 있다. 따라서 조직은 그 구성원들의 개인 행동포지션이 조직의 사회 행동포지션에 귀속시키기 위한 동기나 동기부여를 유발하는 것이 바람직하다.

앞에서 우리는 권력프로세스에 기반을 둔 행동포지셔닝은 긍정적인 행동포지션을 창출한다는 것을 논의하였다. 조직의 사회 행동포지션이 조직 행동포지셔닝이 권력프로세스에 의존할 경우 이들은 긍정적인 조직 행동포지션과 조직의 사회 행동포지션을 창출한다. 따라서 조직의 유효성을 제고하기 위해서는 권력프로세스를 기반으로 한 조직 행동포지셔닝이 요구되며 이를 위하여 권력프로세스에 대한 학습이 요구된다.

앞에서 우리는 조직 행동에 대한 과학적 관리는 조직에 의해서 설정된 표준 동작, 시간 및 과업을 통해 생산성을 증진하고자 한다. 이러한 표준 설정은 조직의 가시적 표준을 의미한다. 조직 행동에 대한 행동포지션적 접근은 조직의 가시적 행동을 포함하는 조직의 사회 동학에 개인 행동포지션의 귀속을 의미하므로 이는 과학적 접근을 포함한다.

인간관계론적 접근은 작업자 행동을 설명하는데 동기부여나 태도를 강조하고 있다. 행동포지션적 접근은 개인 행동포지션이 조직의 사회 행동포지션에 귀속하기 위한 동기부여를 강조하고 있다. 따라서 행동포지션적 접근은 인간관계론적 접근을 포함한다.

상황적 접근에서 조직 행동은 개인적 과 상황적 요소의 상호의존성을 강조한다. 조직 행동에 대한 행동포지션적 접근은 조직의 사회 동학과 개인의 내적 동학간의 결합에 의존하므로 이는 상황적 접근을 포함하고 있다. 이러한 측면에서 볼 때 이러한 측면에서 볼 때 조직 행동에 대한 행동포지션적 접근은 조직 행동의 과학적 관리, 인간관계론적 접근 및 상황적 접근을 포함하고 있다는 것을 알 수 있다.

| 기술표준 2007. 12