

한국과 미국에서 발행된 집단수준 중심의 조직행동론 교과서에 대한 사례연구

이원행*
초당대학교*

A case study on group level based-organizational behavior textbooks published in Korea and USA

Lee, Won Haeng*
Chodang University*

Abstract I have done a case study on group level based-organizational behavior textbooks published in Korea and USA. The objects are 'organizational behavior' by Su Yong Jung and 'organizational behavior' by Im Chang Hee in Korea, and 'organizational behavior' by Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien, & Hunt and 'organizational behavior' by Robbins, & Judge.

The goal of this study is to identify the differences of the perspectives on the group level based-organizational behavior between Korean and American textbooks. This research finding shows that it is valid to classify organizational behavior into such categories as group & team, communication, decision making, leadership, power, and conflict & negotiation in the Korean textbooks for the better future study.

Key Words : case study, group level, organizational behavior, textbook, group & team, communication, decision making, leadership, power, conflict & negotiation

1. 서론

본 연구는 '한국과 미국에서 발행된 개인수준 중심의 조직행동론 교과서에 대한 사례연구'의 후속연구이다.

본 연구에서도 한국과 미국에서 발행되어 대학 등에서 교재로 채택되고 있는 대표적인 조직행동

론 교과서들을 비교 검토함으로써, 그 차이가 무엇이며, 왜 그런지를 알아보고자 한다. 이를 통해 한국에서의 조직행동론이 어떤 흐름으로 연구되고 있는지를 간접적으로나마 밝히고, 한국에서의 조직행동론 교과서에 대한 편집방향을 제시하는데 본 연구의 목적을 두고 있다.

이전의 연구에서와 마찬가지로 연구의 대상이 되는 교과서로는 한국에서 발행된 정수영저 '조직행동론'과 임창희저 '조직행동'이 있다. 또 미국에서 발행된 교과서로는 Schermerhorn, Osborn,

* 초당대학교 부교수

접수일(2016년 4월 19일), 수정일(1차 2016년 5월 19일), 게재확정일(2016년 5월 26일)

Uhl-Bien, & Hunt가 (편의상 이하의 서술에서는 Schermerhorn 등으로 표기함) 공저한 'Organizational Behavior'와 (이하에서는 조직행동론으로 표기함) Robbins, & Judge가 (편의상 이하의 서술에서는 Robbins 등으로 표기함) 공저한 'Organizational Behavior'이 (이하에서는 조직행동론으로 표기함) 있다.

조직행동론을 연구할 때는 개인수준, 집단수준, 조직수준의 영역으로 나누어 이슈들을 다루는 것이 학자들 사이에서 일반적으로 인정되고 있는 견해이다. 본 연구에서는 집단수준의 영역에 포함된 이슈들을 그 분석의 대상으로 삼았다. 개인수준에 대해서는 이미 연구를 진행한 바 있고, 조직수준의 영역들은 차후의 연구과제로 넘길 예정이다. 따라서 본 연구에서는 집단과 팀, 커뮤니케이션, 의사결정, 리더십, 권력, 그리고 갈등과 협상에 관한 제반 이슈들을 다루고자 한다.

2. 집단과 팀

2.1 내용의 분석

1977년도에 발행된 정수영저 조직행동론에서는 교과서 그 어디에도 집단과 팀에 관해서는 전혀 언급하지 않았다. [1].

2014년에 발행된 임창희의 조직행동은 정수영의 조직행동론과는 달리 집단의 형성과 발달, 집단성공에 영향을 미치는 요인, 집단의 성과향상을 위한 전략들을 각각 다루고 있다.

임창희의 조직행동에서는 집단의 형성과 발달에서 집단이 만들어지는 요인으로서 집단을 통한 욕구충족, 효율성 추구, 사회적 교환, 사회적 비교를 각각 들었고, 이러한 집단형성이 촉진되는 요인을 공식집단체의 요인과 비공식집단의 요인으로 나누고 있다. 여기서 비공식집단의 요인으로는 근접성, 친숙성, 유사성이 있다. 집단의 발달과정은 형성기, 격동기, 규범기, 성과달성기, 해체가 있다고 보고 있다. [2].

임창희의 조직행동은 집단성공에 영향을 미치는 선행요인을 외부여건, 구성원의 특징, 집단의 특

성, 지위와 신분구조, 역할, 집단의 규범으로 보고 있다. 외부여건에는 전략, 권한과 규정, 자원, 분위기, 인사제도 등이 있다. 구성원들의 특징으로는 능력, 성격, 나이, 성별 등이 있다. 집단의 특성으로는 집단의 목표, 집단의 규모, 존속기간, 구성원들 간의 응집성, 구성원들의 이질성이 있다. 지위와 신분에는 집단 내 구성원 간의 서열, 지위의 결정요인이 있다. 역할에는 역할습득, 심리적 계약이 있고, 집단의 규범에는 규범의 동조, 성과규범과 표출규범 등이 있다고 하였다. [3].

임창희의 조직행동에서는 위에서 말한 외부여건과 구성원의 특징, 집단의 특성, 지위와 신분, 역할, 집단의 규범에 해당하는 변수들이 선행요인이 되고, 이러한 선행요인들이 집단의 과정에 해당하는 커뮤니케이션, 의사결정, 리더십, 갈등, 권력관계, 조직정치에 영향을 주며, 결국에는 집단의 성과를 결정한다고 보았다. 여기서 집단의 과정은 매개변수로 취급하였다.

임창희의 조직행동에서는 집단의 성과향상을 위한 전략으로서 팀을 활용하고 사회적 촉진과 사회적 태만에 관한 이론을 활용할 것을 권유하고 있다. 특히 팀을 강조하면서 집단과 팀은 만들어진 목적, 시너지 효과, 평가와 보상, 개인능력의 이용에서 그 차이가 있다고 주장하고 있다. 팀의 유형으로는 문제해결팀, 임시팀, 자율경영팀, 교차기능팀 또는 다기능팀을 들고 있다. 사회적 촉진이론과 사회적 태만이론은 집단이 성과에 영향을 주는 근거를 제시하는 이론으로 활용되고 있다. [4].

임창희의 조직행동에서는 팀이란 집단의 성과를 향상시키기 위한 특수한 형태의 조직구조로 보고 있다. 따라서 팀에 대한 임창희의 관점은 Schermerhorn 등과는 현저한 차이를 보이는데, 이에 관해서는 뒤에서 언급하도록 하겠다.

Schermerhorn 등의 조직행동론은 집단과 팀을 구분하지 않고 집단이 곧 팀이라는 시각을 갖고 있다. 그들은 집단에 관해서는 전혀 기술을 하지 않은 채, 팀에 관해서 두 개의 장을 할애하였다. 먼저 팀의 유형으로서 교차기능팀, 문제해결팀, 자기관리팀, 임시팀이 있다고 보고 있다. [5].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 팀의 성과에

관한 이론들을 소개하고 있는데, 이에는 팀 성과의 기준, 시너지와 팀의 이익, 사회적 촉진, 사회적 태만 등이 있다. 팀 발전의 단계는 형성기, 격동기, 정착기, 성과달성기, 해체기를 들고 있다. [6].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 임창희가 말한 집단의 단계적 발달모형(형성기, 격동기 등)을 팀 발전의 단계라고 하였다. 이는 임창희가 팀이란 집단의 성과를 향상시키기 위한 특수한 형태의 조직구조로 보고 있는데 반하여, Schermerhorn 등은 집단이 곧 팀이라고 보기 때문으로 보인다.

Schermerhorn 등은 팀의 성과에 관한 이론으로 개방시스템 모형을 제시하고 있다. 즉 팀의 성과에 영향을 주는 환경 및 외부여건에 해당하는 변수로는 자원, 기술, 조직구조, 보상시스템, 정보가 있다. 과업의 성질에는 과업의 명확성과 과업의 복잡성 있다. 팀의 규모는 팀 멤버들의 수를 의미한다. 팀을 구성하는 구성원들의 특성에는 능력, 가치관, 성격, 구성원의 다양성 등이 있다. [7].

여기서 환경 및 외부여건, 과업의 성질, 팀의 규모, 구성원들의 특성에 관한 변수들은 선행요인으로 처리하고, 이러한 선행요인들이 팀의 과정에 해당하는 변수인 규범, 응집성, 역할, 커뮤니케이션, 의사결정, 갈등에 영향을 미쳐서, 결국에는 팀의 성과를 결정한다는 것이다. 팀의 과정은 매개변수로 처리하였다.

Schermerhorn 등은 고성과 팀의 구축, 팀 과정의 개선을 설명하고 있다. 특히 팀 과정을 향상시키기 위해서는 새로운 구성원들의 진입, 유지리더십, 역할의 역동성, 팀의 규범, 팀의 응집성, 팀 상호간의 역동성이 필요하다고 주장하고 있다. [8].

Robbins 등의 조직행동론은 임창희의 조직행동이나 Schermerhorn 등의 조직행동론과는 달리 집단과 팀을 분리해서 설명하고 있다. 먼저 집단에 관해서 소개한 이론들을 살펴보면 다음과 같다. 집단발달의 단계로서 형성기, 격동기, 정착기, 성과달성기, 해체기를 설명하고 있는데 이는 임창희나 Schermerhorn 등의 주장과 같다.

Robbins 등은 집단 멤버들의 행동에 영향을 미치는 특성들을 비교적 자세히 설명하고 있다. 구

체적으로 살펴보면, 역할로는 역할지각, 역할기대, 역할갈등이 있다. 규범으로서는 동조, 작업장 일탈 행동이 있다. 지위에 관해서는 지위와 집단의 상호작용, 지위의 불균형 등이 있다. 이 밖에도 집단의 규모, 집단의 응집성과 다양성에 관한 변수들을 소개하고 있다. [9].

위의 변수들은 임창희의 조직행동이나 Schermerhorn 등의 조직행동론에서 사용한 개방시스템 모형에 포함된 변수들과 상당부분 겹친다. 하지만 모형의 정교함에 있어서는 임창희나 Schermerhorn 등의 주장이 훨씬 설득력이 있어 보인다.

Robbins 등은 작업팀을 작업집단과는 구분하였다. 그들의 주장에 의하면, 집단의 목적은 정보를 공유하는 것이지만 팀은 공동의 성과달성에 있고, 집단은 긍정적 시너지뿐만 있는 것이 아니라 부정적 시너지도 가능하지만, 팀은 긍정적인 시너지만 가능하다는 것이다. 또 집단에서는 개인들이 모든 책임을 지지만, 팀은 개인들과 팀이 책임을 공유한다고 하였다. 끝으로 집단이 행하는 기술은 서로 관련이 없으나, 팀이 행하는 기술은 서로 보완적 관계에 있다는 것이다. [10].

집단과 팀을 구분하는 Robbins 등의 주장은 임창희의 조직행동에서도 동일하게 주장되고 있다. 다만 Schermerhorn 등의 조직행동론에서는 팀이 곧 집단이라고 하였는데, Robbins 등은 집단과 팀은 전혀 별개의 개념이라는 것이다. 이 밖에도 Robbins 등은 집단의사결정을 집단에 포함시켜 설명하고 있는데, 이는 의사결정의 중요성을 감안할 때, 별도의 장으로 독립시키는 것이 타당하다고 본다.

Robbins 등은 팀의 유형으로서 문제해결팀, 자기관리작업팀, 교차기능팀, 임시팀, 다기능팀을 소개하고 있다. 또 성과를 향상시키기 위해 팀을 만들어야 하는데, 이 경우에는 다음의 조건들이 필요하다고 보고 있다. 먼저 환경적 요인으로서 적절한 자원, 리더십과 조직구조, 신뢰의 분위기, 성과평가와 보상시스템이 있다. 팀의 구성으로는 구성원들의 능력, 성격, 역할의 배분, 다양성, 팀의 규모, 구성원들의 선호성향이 있다. 팀의 과정으로

는 공통의 계획과 목표, 구체적인 목적, 팀의 효능감, 정신적 모형, 갈등의 수준, 그리고 사회적 태만 등이 있다. [11].

Robbins 등이 주장한 팀의 성과를 향상시키기 위한 조건들은 임창희가 주장한 집단성과에 영향을 미치는 요인과 매우 유사한 요인들로 구성되어 있음을 알 수 있다. 다만 매개변수로 처리한 팀의 과정을 임창희는 집단의 과정으로 본 점이 차이가 있다. Schermerhorn 등도 팀의 과정이라고 표현을 하였으나, 그 구체적인 변수는 차이가 있다.

2.2 논의

이상에서 집단과 팀에 관한 임창희의 조직행동, Schermerhorn 등의 조직행동론, Robbins 등의 조직행동론 교과서들을 분석하였다.

먼저 집단과 팀을 바라보는 관점에 있어서 차이가 있음을 알 수 있다. 임창희의 조직행동은 집단을 설명하면서, 팀이란 집단의 한 유형에 불과하다고 보고 있다. 이와 반대로 Schermerhorn 등은 집단이 곧 팀이란 견해를 가지고 있다. 예를 들면, 임창희가 주장한 집단의 성과를 Schermerhorn 등은 팀의 성과라고 표현하고 있고, 임창희가 주장한 집단의 발전단계를 Schermerhorn 등은 팀 발전의 단계라고 말하고 있다. Robbins 등은 임창희나 Schermerhorn 등과는 달리 팀이 집단과는 구분이 되는 별개의 존재라고 주장하고 있다.

집단 또는 팀의 성과를 결정하는 모형에 있어서도 차이가 있다. 임창희의 조직행동은 선행요인으로서 외부여건, 구성원의 특징, 집단의 특성, 지위와 신분구조, 역할, 집단의 규범을 들고 있음에 반하여, Schermerhorn 등의 조직행동론에서는 환경 및 외부여건, 과업의 성질, 팀의 규모, 구성원들의 특성을 들고 있다. Robbins 등은 환경적 요인, 팀의 구성을 들고 있다.

집단 또는 팀의 과정에 관한 변수들도 차이가 있다. 임창희의 조직행동에서는 집단의 과정에 해당하는 변수로서 커뮤니케이션, 의사결정, 리더십, 갈등, 권력관계, 조직정치를 들고 있지만, Schermerhorn 등의 조직행동에서는 규범, 응집성,

역할, 커뮤니케이션, 의사결정, 갈등을 팀의 과정으로 보고 있다. Robbins 등의 조직행동론은 이에 대해 명확한 견해를 제시하지 않고 있다.

본 연구에서는 임창희의 견해에 동의한다. 다만 팀이 곧 집단으로 인정될 정도로 그 비중이 커지고 있는 현실을 감안하여 팀에 대한 비중이 높아져야 한다고 본다. 따라서 향후의 연구나 교과서 편집에서는 1. 집단 2. 팀으로 구분하여 다루는 것이 타당하다고 본다.

3. 커뮤니케이션

3.1 내용의 분석

정수영의 조직행동론은 커뮤니케이션에 관해서도 전혀 다루지 않았다.

하지만 2014년도에 나온 임창희의 조직행동은 다음과 같이 커뮤니케이션을 다루고 있다. 먼저 커뮤니케이션의 진행방향으로는 하향적/상향적 커뮤니케이션, 수평적/수직적 커뮤니케이션, 개인/조직 커뮤니케이션, 대내/대외 커뮤니케이션을 각각 소개하고 있다. 커뮤니케이션 네트워크의 유형으로서 Y형, 사슬형, 원형, 수레바퀴형, 전체연결형을 들었고, 비공식 네트워크로서 그래프파인이 있다고 보고 있다. [12].

언어 커뮤니케이션으로서는 구두, 문서를 그 예로 들었고, 인터넷과 전자매체 등을 소개하였다. 비언어 커뮤니케이션은 시간, 공간, 제스처, 얼굴 표정, 눈 접촉, 이미지가 있고, 준언어와 무의식 커뮤니케이션도 있다. 커뮤니케이션을 효율적으로 하기 위해서는 개인별 차이, 남녀 간 차이, 문화적 차이를 이해해야 한다고 주장하였다. 이 밖에도 커뮤니케이션의 장애요인을 극복하기 위해서는 매체해독의 오류를 방지하고, 여과에 주의해야 하며, 선택지각, 감정상태, 침묵, 시간과 정보량, 거짓말에 주의해야 한다고 하였다. 따라서 효율적인 커뮤니케이션을 위해서는 적절한 매체의 선택, 비언어적 매체에 주의, 적극적 경청, 비공식 네트워크의 이용, 감정의 억제, 그리고 피드백의 활용을 주문하고 있다. [13].

Schermerhorn 등은 팀의 커뮤니케이션과 개인 및 조직 간의 커뮤니케이션을 구분하고 있다. 먼저 팀의 성과 향상을 위해서 팀 커뮤니케이션을 개선시킬 것을 주장하였다. 그들은 팀 커뮤니케이션을 향상시키기 위해서는 상호작용에 적합한 커뮤니케이션 유형을 선택하여야 한다고 하면서, 그 예로서 분권화된 커뮤니케이션, 집권화된 커뮤니케이션, 제한된 커뮤니케이션을 각각 설명하고 있다. 이 밖에도 커뮤니케이션의 대체수단과 공간을 사용하고 커뮤니케이션의 기술을 발전시킬 것을 주장하고 있다. [14].

Schermerhorn 등은 팀 커뮤니케이션과는 별도로 개인 및 조직 간의 커뮤니케이션을 설명하고 있다. 그들의 주장에 따르면, 개인 간의 커뮤니케이션에 있어서는 그 장으로서 선택적 지각, 여과, 심리적인 산만함, 감상적인 태도가 있다. 그들은 조직 간의 커뮤니케이션에 있어서는 그 채널로서 공식 커뮤니케이션을 채택하고, 비공식 커뮤니케이션으로서 그래프라인을 소개하는 한편, 커뮤니케이션의 방향으로 하향적 커뮤니케이션, 상향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션을 설명하고 있다. [15].

Robbins 등의 조직행동론은 커뮤니케이션을 비교적 자세히 다루고 있다. 먼저 커뮤니케이션의 진행방향으로서 하향적 커뮤니케이션, 상향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션을 들고 있다. 그들은 조직에서는 공식적으로는 여러 가지 형태의 커뮤니케이션 네트워크가 있고, 비공식적인 형태로는 그래프라인이 있다고 하였다. 커뮤니케이션의 모형으로서 구두 커뮤니케이션에 해당하는 직접대면, 비디오로 진행되는 회의, 전화가 있고, 문서 커뮤니케이션으로는 편지, 파워포인트, 이메일 블로그 등이 있으며, 그 밖에 비언어 커뮤니케이션이 있다고 하였다. 커뮤니케이션에의 장애로는 여과, 선택적 지각, 정보의 과중, 감정, 언어의 선택, 침묵, 오해, 그리고 거짓말을 각각 들고 있다. [16].

3.2 논 의

커뮤니케이션에 있어서 Schermerhorn 등은 팀

커뮤니케이션을 개인 또는 조직 간의 커뮤니케이션과는 구별하여 설명하고 있는 점이 특징이다. 임창희의 조직행동이나 Robbins 등의 조직행동론은 커뮤니케이션의 주체를 구별하지 않았다. 하지만 집단수준의 조직행동이기 때문에 특별한 구별이 필요하지는 않다고 본다.

또 임창희의 조직행동이나 Schermerhorn 등의 조직행동론, Robbins 등의 조직행동론 모두에서 대부분의 학자들이 커뮤니케이션의 중요성에 대해 역설하고는 있지만 그 어느 누구도 세련된 모형들을 제시하고 있지는 못하다.

커뮤니케이션에 있어서는 임창희의 조직행동, Schermerhorn의 조직행동론, 그리고 Robbins 등의 조직행동론에서 결정적인 차이를 발견할 수가 없었다. 전체적인 편집의 방향은 Robbins 등의 조직행동론이 보다 정교하다는 느낌을 받는다.

따라서 향후 커뮤니케이션에 대한 연구 및 교과서 편집의 방향은 1. 커뮤니케이션의 유형 2. 커뮤니케이션의 장애 3. 커뮤니케이션의 개선방안 등을 그 주제로 삼아야 할 것으로 본다.

4. 의사결정

4.1 내용의 분석

의사결정에 있어서도 정수영의 조직행동론은 전혀 기술하지 않았다.

임창희의 조직행동에서는 선택행동과 집단결정이라는 제목으로 의사결정을 다루었다. 먼저 임창희의 조직행동은 의사결정의 모형으로서 경영과학적 모형, 카네기 모형, 점진적 모형, 직관적 모형, 쓰레기통 모형을 각각 설명하고, 이 중에서 어떤 모형을 사용할 것인가의 결정을 할 때에는, 결정 참여자들 사이의 의견일치성 여부와 상황에 적합한 의사결정 모형의 선택이 중요하다고 하였다. 집단 의사결정을 할 때에 영향을 미치는 요인으로 의사결정자들의 성향과 정보를 분석할 수 있는 능력을 감안해야 하며, 집단과 조직의 영향을 고려해야 한다고 하였다. [17].

임창희의 조직행동은 집단의사결정의 함정으로

서 집단사고와 집단이동, 결정의 지속, 과도한 모험, 과도한 정당화, 도덕적 환상, 책임의 분산을 거론하면서, 이를 방지할 수 있는 효율적인 의사결정방법으로는 명목집단법, 델파이법, 브레인스토밍, 변증법적 토의, 쉐인 미팅을 주장하고 있다. 임창희의 조직행동에서는 합리성의 한계를 지적하면서 합리적 모형은 현실적으로 불가능하다고 보고 있다. 다만 사이먼의 바늘이론을 빗대어 제한된 합리성 가설에 따른 만족화 모형이 현실적이라고 주장하고 있다. [18].

Schermerhorn 등은 의사결정을 할 때에는 창조성이 제일 중요하다고 하였다. 의사결정의 단계로서 문제의 정의, 대체안의 분석, 결정, 실행, 평가의 과정을 제시한 것은 일반적으로 인정되고 있는 모형이다. 그들은 또 윤리적 의사결정을 강조하고 있다. 윤리적 의사결정이 장기적으로 기업에 이익이 된다는 논리이다. 의사결정의 환경으로는 확실한 환경, 위험한 환경, 불확실한 환경이 있다고 하였다. 그들은 의사결정의 모형으로서 고전적 모형에 속하는 최적화 모형을 제시하고, 행동적 의사결정 모형으로서 제한된 합리성 즉 만족모형, 시스템적 모형, 직관적 모형을 각각 제시하고 있다. [19].

임창희의 조직행동에서는 의사결정모형으로서 최적화모형과 만족모형을 합리성의 한계에서 취급하고 있지만, Schermerhorn 등은 의사결정의 모형으로 다루고 있다.

Schermerhorn 등도 집단의사결정의 함정으로서 판단적 휴리스틱을 자세히 소개하고 있다. 이외에도 의사결정에서의 편의, 의사결정의 시기에 대한 문제들, 의사결정 주체에 따른 문제들, 언제 의사결정을 중지할 것인가에 대한 문제들을 의사결정의 함정으로 제시하고 있다. [20].

Robbins 등은 집단의사결정을 그리 강조하고 있지 않는다. 집단행동의 기초에서 집단의사결정을 겨우 다루고 있는 정도이다. 그들은 개인의사결정과 집단의사결정을 구분하려고 노력하였는데, 그 방안의 하나로서 개인의사결정과 구분되는 집단의사결정의 강점과 약점을 설명하였다. 그들은 집단의사결정의 강점으로서 더 완벽한 정보

와 지식, 다양한 견해의 증가, 해결안에 대한 수용성의 증가를 각각 들고 있다. 집단의사결정의 약점으로는 의견일치를 봐야 한다는 압박, 몇 사람에게 의한 주도 가능성, 모호한 책임 등을 들고 있다. 그들은 집단의사결정의 함정으로서 집단사고와 집단이동만을 거론하면서, 이를 방지할 수 있는 집단의사결정의 기술로서는 브레인스토밍과 명목집단법이 있다고 하였다. [21].

4.2 논의

임창희의 조직행동에서는 합리적 모형을 현실적으로는 불가능한 모형이라고 보고 있지만, Schermerhorn 등의 조직행동론에서는 이를 최적화 모형이라고 소개하고 있다. 기타의 의사결정 모형에 있어서도 임창희의 조직행동과 Schermerhorn 등의 조직행동론은 전혀 다른 관점을 보이고 있다. 임창희는 경영과학적 모형, 카네기 모형, 점진적 모형, 직관적 모형, 쓰레기통 모형을 각각 들고 있지만, Schermerhorn 등은 이를 시스템적 모형과 직관적 모형으로 정리하고 있다.

Robbins 등은 팀의 의사결정만을 교과서에 포함시킬 뿐, 임창희나 Schermerhorn 등이 소개한 의사결정에 관한 이론들을 다루고 있지 않고 있다. 어찌 보면 Robbins 등의 시각이 더 합리적일 수도 있다. 왜냐하면 의사결정은 개인이나 집단, 조직차원에서도 가능한 영역이기 때문이다. 실제로 사례연구에 포함되지 않은 다른 교과서에서도 개인과 집단의 의사결정을 구분하기도 한다.

따라서 본 연구에서는 Robbins 등의 관점을 일부 수정하여, 팀 의사결정이라는 용어 대신에 의사결정이라는 용어를 사용하고자 한다. 따라서 향후의 교과서 편집에서는 1. 의사결정의 모형 2. 의사결정의 함정 3. 의사결정의 방법을 각각 다루는 것이 타당하다고 본다.

5. 리더십

5.1 내용의 분석

정수영의 조직행동론에서는 리더십에 상당한 지면을 할애하고 있다. 리더십의 과정이라는 제목에서는 과학적 관리운동, 인간관계운동, 권위적·민주적·방임적 리더의 행동, 미시간대학의 연구, 그룹 다이내믹스, 오하이오대학의 연구, 매너지리얼 그리드를 다루고 있다. 또 리더십의 유효성에서는 관리의 유효성과 리더십의 유효성, 성공적 관리와 효과적 관리, 조직의 유효성 결정, 힘의 장의 분석, 참가의 유효성, 리더십의 형과 그 유효성을 다루고 있다. [22].

정수영의 조직행동론에서 다룬 리더십에 관한 설명은 오늘날의 시각에서 볼 때, 매우 초보적인 수준에 해당된다. 리더십의 과정에서 리더십의 행동이론을 일부 설명하고는 있으나, 특성이론이나 상황이론에 대해서는 전혀 시도하지 하지 않았다. 리더십의 유효성도 리더십과 관련된 분야라기보다는 관리의 유효성에 대한 설명으로 보는 것이 더 좋을 듯하다.

임창희의 조직행동론은 먼저 기존의 연구들에서 일반적으로 인정받고 있는 이론들을 소개하고 있다. 특성이론으로서는 위인이론을 설명하고 있고, 행동이론으로서는 부하를 참여시키는 정도에 따라, 민주형·독재형·자유방임형, 시스템 1-4형, 상사중심·부하중심·상황중심, 배려형과 과업형을 다루고 있다. 상황이론에서는 피들러 모형, 허시와 블랜차드 모형, 리더-참여 모형, 경로-목표 모형을 각각 설명하고 있다. [23].

임창희의 조직행동론에서는 또 부하들을 고무시키는 리더십으로서 혁신적 리더를 강조하고 있다. 그는 거래적 리더와 혁신적 리더를 구분하면서, 혁신적 리더가 갖추어야 할 자질들로서 특히 비전과 신뢰, 자기 이미지 관리, 설득력이 중요하다고 주장하고 있다. 카리스마 리더도 강조하고 있는데, 카리스마는 결국 리더에 대한 부하의 인식으로부터 나온다고 보고, 카리스마 리더가 갖추어야 할 자질들을 언급하고 있다. 그는 신뢰를 얻는 리더십도 필요하다고 하면서 여기에는 윤리적 리더십, 자기희생적 리더십, 봉사적 리더십이 있다고 하였다. 팀을 활성화시킬 수 있는 리더십으로는 코칭 리더십, 셀프 리더십, 멘토링, 슈퍼 리더십을 소개

하고 있다. 리더-부하 교환이론도 강조하고 있다. 그는 리더-부하 교환이론의 핵심으로서 수직적 상호 영향관계와 내집단 및 외집단을 인용하고, 이러한 리더-부하 교환관계가 고난도의 업무 등에 효과가 있다고 하였다. [24].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 리더십, 리더십의 도전과 조직변화를 구분하여 다루고 있다. 먼저 그들은 리더와 관리자는 구분이 된다고 하면서, 전통이론인 위인이론, 행동이론인 미시간대학 연구, 오하이오대학의 연구, 리더십 그리드를 소개하고 있다. 상황이론으로서는 피들러의 연구를 인용하였고, 경로-목표 모형, 허시와 블랜차드의 모형, 그리고 리더십 대체이론을 비교적 자세히 소개하였다. 그들은 부하중심적 리더십이 중요하다고 하였으며, 영감을 주는 리더십 또는 관계중심적 리더십을 소개하였다. 그 밖에도 카리스마 리더십과 혁신적인 리더십, 그리고 리더-부하 교환이론을 각각 주장하고 있다. [25].

Schermerhorn 등은 리더십의 도전과 조직변화라는 주제로 리더십을 추가로 설명하고 있다. 그들은 먼저 도덕적 리더십을 과감하게 도입함으로써 조직을 변화시킬 수 있다고 주장하고 있다. 이러한 도덕적 리더십으로는 믿음이 가는 리더십, 영감을 주는 리더십, 하인 리더십, 그리고 윤리적 리더십을 각각 들고 있다. 이 밖에도 공유의 리더십을 채택할 것과 문화가 달라짐에 따라 리더십도 달라져야 한다고 하였다. [26].

Schermerhorn 등은 조직변화를 설명하면서 리더는 조직변화의 담당자라고 주장하고 있으나, 이는 조직차원의 영역에서 다루는 것이 타당하다고 본다.

Robbins 등의 조직행동론은 비교적 복잡하지 않게 구성되어 있다. 특성이론과 행동이론을 간단히 설명하였으며, 상황이론으로는 피들러의 모형만을 비교적 자세히 소개하였고, 기타의 상황이론으로는 경로-목표 모형과 리더-참여 모형만을 소개한 정도이다. 다른 교과서에서와 마찬가지로 리더-부하 교환이론을 소개하였지만, 카리스마 리더십과 혁신적인 리더십은 자세히 소개하고 있다. 먼저 카리스마는 원래 '신이 주신 재능'이기 때문

에, 타고나는 것이 원칙이겠지만, 훈련에 의해서도 만들어 질 수 있다고 보고 있다. 특히 카리스마 리더는 비전을 통하여 부하들에게 영향력을 행사할 수 있다고 주장하고 있다. 혁신적 리더에 대한 Robbins 등의 관점은 Schermerhorn 등의 관점과 매우 유사한 측면을 보이고 있다. [27].

Robbins 등은 믿음을 주는 리더십으로서 윤리와 신뢰가 기본이 되어야 한다고 주장하고 있다. 먼저 그들은 믿음을 주는 리더십은 기본적으로 부하들의 신뢰에 의해 확보될 수 있다고 주장하면서, 이러한 신뢰는 통합적인 생각, 자비심, 능력 등에 의해 결정된다고 주장하고 있다. 그 이외에도 하인 리더십이 믿음을 주는 리더십으로 관심을 끌고 있다고 소개하고 있다. 그들은 미래에 리더십을 대체할 수 있는 시스템으로서 멘토링, 또는 기존의 연구에서도 취급되고 있는 리더십의 귀인 이론이나 리더십의 대체이론을 고려해야 한다고 주장하고 있다. [28].

5.2 논의

리더십에 있어서 정수영의 조직행동론은 오늘날 시각에서 볼 때에 매우 초보적인 단계의 이론들만을 소개하고 있다. 이에 포함된 이론도 리더십의 행동이론에 불과하다. 리더십의 유효성을 다루었으나, 이는 조직의 유효성에 관한 이론들에 해당한다고 본다.

임창희의 조직행동과 Schermerhorn 등의 조직행동론은 유사한 이론들을 소개하고 있다. 하지만 Schermerhorn 등은 도덕적 리더십을 과감하게 도입함으로써 조직을 변화시킬 수 있다고 주장하면서 이러한 도덕적 리더십으로는 믿음이 가는 리더십, 영감을 주는 리더십, 하인 리더십, 그리고 윤리적 리더십이 있다고 주장하고 있다. 윤리적인 리더가 조직변화를 이끌고, 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 것은 확실하지만 이에 대한 선행연구들을 소개하고 있지는 못하다. Robbins 등의 조직행동론은 리더십을 아주 간단하게 취급하고 있다.

이상에서의 논의를 종합하여 본고에서는 1. 전통적 리더십 2. 현대적 리더십 3. 리더십에 관한 이슈로 나누어 리더십에 대한 연구 및 교과서 편

집을 하는 것이 타당하다고 본다.

6. 권 력

6.1 내용의 분석

정수영의 조직행동론에서는 권력에 관하여 전혀 설명하지 않았다.

임창희의 조직행동은 권력의 속성으로서 본능, 쌍방향성, 상대성, 가변성을 들고 있다. 그는 또 권력의 유형으로서 보상적 권력, 강제적 권력, 합법적 권력, 전문적 권력, 준거적 권력을 제시하고 있다. 임창희의 조직행동은 특별히 이 중에서 보상적 권력과 강제적 권력 그리고 합법적 권력은 공식적 권력에 속하고, 전문적 권력과 준거적 권력은 개인적 권력으로 분류한 것이 그 특징이다. 그는 또 권력의 크기는 무엇이 결정하는가에서, 자원의존모형과 전략적 상황모형을 제시하고 있다. 먼저 자원의존모형이란 모든 조직에서 개인이나 팀은 목표달성을 위해서 자원을 필요로 하는데, 가장 중요한 자원을 가장 많이 제공해 줄 수 있는 자에게 의존을 할 수 밖에 없기 때문에 이러한 사람에게 권력이 생긴다는 논리이다. 전략적 상황모형이란 환경을 조작할 능력도 개인의 자원으로 보고 다시 개인의 전략적 능력의 중요성을 강조한 관점이라고 보고 있다. 자원과 전략적 상황의 조절이 권력의 크기를 결정하는 원인변인이라고 보고, 불확실성과 회소성 그리고 중요성이 조절변수라고 보았다. [29].

임창희의 조직행동에서는 권력의 행사를 위한 전략으로서 논리성의 확보, 친절한 호소, 연대와 연고, 약정과 계약, 강한 주장, 타인의 힘, 위협을 예로 들면서, 이 밖에도 상황에 알맞은 전략이 필요하다고 보고 있다. 어떤 권력이 가장 효과적인지에 대해, 그는 준거적 권력과 전문적 권력의 중요성을 강조하면서 이러한 권력들은 복종과 동일화 그리고 내면화가 가능하다고 보았다. [30].

임창희의 조직행동에서는 권력과 관련된 개념으로서 조직정치를 서술하고 있다. 조직정치의 유발요인으로 성격, 욕구, 능력, 근속기간, 외부노동시

장, 경험, 기회와 자원의 부족, 규정과 경계의 애매보호성, 불신적인 조직분위기, 그리고 참여와 민주적 관리방식을 각각 들고 있다. 조직정치적인 행동들로는 거짓, 아침, 소속집단을 이용하는 등의 이미지 관리전략이 있고, 원칙의 고수, 책임의 전가, 무기력, 비인격화, 울무 잡히기, 보호막 장치, 안전추구, 정당화 노력, 회색양, 정보왜곡, 중단 없는 정진 등 자기방어전략이 있다고 주장하고 있다. [31].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 “권력이란 다른 사람으로 하여금 당신이 원하는 것을 하게 하는 능력, 당신이 원하는 방식으로 하게 하는 능력이다.”라고 정의하면서 이러한 권력은 의존성과 합법성, 그리고 힘에 의해 생긴다고 주장하였다. 그들은 직위에 따른 권력으로서 합법적 권력, 보상적 권력, 강압적 권력, 과정 권력, 정보 권력, 대표 권력을 들고 있다. 그들은 개인적 권력으로서 전문적 권력, 준거적 권력, 연합 권력을 각각 들고 있다. [32].

임창희의 조직행동에서 말한 공식적 권력을 Schermerhorn 등은 직위에 따른 권력이라고 말하고 있다. 다만 Schermerhorn 등은 합법적 권력, 보상적 권력, 강압적 권력 외에 과정 권력과 정보 권력 그리고 대표 권력을 추가하고 있는 것이 그 특징이다. 마찬가지로 그들은 개인적 권력에도 연합 권력을 추가하고 있다.

Schermerhorn 등의 조직행동론에서도 조직정치는 먼저 마키아벨리즘에 근거한 것으로서 “이기심과 허가받지 않은 수단의 사용”으로 정의하고 있다. 말하자면 조직정치는 조직으로부터 허가받지 않은 목적을 달성하기 위해 영향력을 사용하는 것을 의미한다는 것이다. 다음으로 조직정치는 사람들의 이기심의 차이로부터 발생하는 불가피한 기능으로 바라보고 있다. 그러면서도 조직정치는 자기보호의 정치에 빠질 가능성이 높기 때문에 주의가 필요하다고 하였다. [33].

임창희의 조직행동에서는 조직정치를 부정적으로만 바라보고 있는데 반하여, Schermerhorn의 조직행동론에서는 조직정치는 부정적인 측면은 물론 경우에 따라서는 긍정적인 측면도 존재한다고

하였다. 하지만 Schermerhorn 등의 주장은 조직정치를 기능적인 측면만을 강조한 느낌이 든다.

Robbins 등의 조직행동론에서도 공식적인 권력으로서 강압적 권력, 보상적 권력, 합법적 권력을 들고 있고, 개인적 권력으로서 전문적 권력과 준거적 권력을 각각 들고 있다. Robbins 등의 조직행동론 역시 공식적 권력보다는 개인적 권력에 속하는 전문적 권력과 준거적 권력이 훨씬 효율적이라고 주장하고 있다. Robbins 등의 조직행동론에서도 권력의 핵심은 의존성인데, 이러한 의존성은 불확실성의 회피에서 차지하는 중요성, 대체불가능성, 자원의 희소성으로 구성된다고 하였다. 그들은 권력을 획득하기 위한 전략으로서 합병성, 합리적 설득, 영감을 주는 호소, 상담, 교환, 인간적 호소, 아부, 압력, 연합을 각각 들고 있다. [34].

Robbins 등의 조직행동론은 임창희의 조직행동과 매우 유사한 측면이 있다. 권력의 유형분류가 같고, 권력의 획득전략 역시 겹치는 부분이 상당하기 때문이다.

Robbins 등의 조직행동론에서도 조직정치를 “조직에서 행하는 어떤 의사결정에 영향을 미치기 위해 권력을 사용하거나 혹은 조직에서 허가를 하지 않은 행동들을 하는 것을 말한다.”라고 정의하고 있다. 그들은 먼저 조직정치의 개인적 요인으로서 높은 자기통제, 내적 통제위치, 높은 마키아벨리 성격, 지각된 직무 대체성, 성공의 기대를 들고 있다. 조직적 요인으로는 자원의 재배치, 승진의 기회, 낮은 신뢰, 역할 모호성, 불명확한 성과 평가 시스템, 민주적인 의사결정, 높은 성과에 대한 압박 등을 들고 있다. 그들은 조직정치로 인하여 직무만족이 감소하고, 걱정과 스트레스가 증가하며, 이직이 증가함으로써 결국에는 성과가 감소한다고 주장하고 있다. [35].

6.2 논의

임창희의 조직행동은 공식적 권력으로서 강압적 권력, 합법적 권력, 보상적 권력을 들고 있고, 개인적 권력으로 준거적 권력과 전문적 권력을 들고 있다. Schermerhorn 등의 조직행동론은 공식적 권력이라는 용어 대신에 직위에 따른 권력이라고

표현하고 있다. 그들은 직위에 따른 권력으로서 임창희가 제시한 강압적 권력, 합법적 권력, 보상적 권력 외에도 과정 권력, 정보 권력, 대표 권력을 추가하고 있다. Robbins 등의 조직행동론은 임창희의 조직행동과 그 주장이 유사하다.

임창희의 조직행동에서 말한 권력의 행사전략은 Robbins 등의 조직행동론과 유사하다. 다만 권력을 결정하는 원인에 대해 임창희의 조직행동은 자원의존모형과 전략적 상황모형을 들고 있으면서, 조절변수로 불확실성과 회소성 그리고 중요성을 들고 있음에 반하여, Robbins 등은 의존성이 권력을 결정하고 이러한 의존성은 불확실성의 회피에 있어서 차지하는 중요성, 자원의 회소성, 대체불가능성에 의해 결정된다고 보고 있다. 본질적으로 같은 설명을 하고는 있으나, 표현의 차이라고 본다. Schermerhorn 등의 조직행동론은 이에 대해 기술하지 않았다.

조직정치의 원인에 대해서는 임창희의 조직행동보다는 Robbins 등의 조직행동론이 훨씬 설득력이 있다. Robbins 등은 조직정치의 원인을 개인적 원인과 조직적 원인으로 구분하고 있다. Schermerhorn 등은 조직정치의 원인에 대해 많은 설명을 하지는 않았으나, 조직정치의 기능적 측면을 제시하였다는 점이 그 특징이다.

이상에서 논의한 내용을 정리하면 향후 권력에서는 1. 권력의 유형 2. 권력의 행사 3. 조직정치로 구분하여 연구 및 교과서를 편집하는 것이 타당하다고 본다.

7. 갈등과 협상

7.1 내용의 분석

정수영의 조직행동론은 갈등과 협상에 관해서도 기술하지 않았다.

임창희의 조직행동에서는 갈등과 협상을 같은 영역으로 묶어서 기술하면서, 신뢰와 협동도 함께 설명하고 있다. 먼저 임창희의 조직행동은 갈등의 원인을 개인적 원인과 조직적 원인으로 분류하고 있다. 개인적 원인으로는 본능, 욕구좌절, 방어 메

커니즘, 성격이나 감정 가치관의 차이, 학습이 있고, 조직적 원인으로는 역할과 신분, 목표의 차이, 자원의 부족과 할당문제, 제도와 규정의 미성숙과 불확실성, 계층과 직급의 차이, 보상제도, 관리스타일, 과업 간 상호의존성이 있다는 것이다. 또한 갈등에 대한 관점에 있어서, 초기에는 갈등을 무조건 나쁜 것이라고 그 역기능만 강조하였지만, 최근 들어와서 갈등은 기능적 측면도 존재한다고 보고 있다. 그렇지만 과도한 갈등으로 인하여 독재적 리더십의 조장, 과업주도형 리더 출현, 확일성의 강조, 공식화, 비방과 모함, 오해, 커뮤니케이션의 감소, 감시와 경계가 있다고 주장하였다. [36].

임창희의 조직행동에서는 부족한 갈등은 조장하고 지나친 갈등은 해결해야 한다면, 갈등의 조장전략으로 제도적 장치와 관리스타일의 조절, 악마의 지원자, 반대 제안법을 제시하고, 갈등의 해결전략으로는 강요, 순종, 타협, 협조, 회피를 들고 있다. 조직의 갈등관리전략으로는 조정과 중재, 상위목표의 도입, 자원의 확충, 규정과 제도화, 커뮤니케이션의 활성화, 조직의 구조적 혁신을 각각 들고 있다. 갈등의 예방차원에서 협상을 제시하기도 한다. 그는 협상을 배분적 협상과 통합적 협상으로 나누어 설명하면서, 협상의 단계와 절차를 설명하고 있다. 이 외에도 임창희의 조직행동은 신뢰와 협동도 별도로 다루고는 있으나, 이에 관해서는 차후의 연구과제로 돌린다. [37].

Schermerhorn 등도 갈등과 협상을 함께 다루고 있다. 그들은 갈등의 유형으로서 실질적 갈등과 감정적 갈등을 거론하고, 갈등의 수준으로서 개인 내 갈등, 개인 간 갈등, 집단 간 갈등, 조직 간 갈등을 각각 제시하고 있다. 그들은 갈등 역시 기능적 측면과 역기능적 측면이 있다고 주장하였다. 그들은 간접적인 갈등관리전략으로서 상호의존성을 적절한 수준에서 관리하고, 공통목표의 도입, 상부예외의 보고 등을 제시하는 한편, 직접적인 갈등관리전략으로는 패배-패배전략, 승리-패배전략, 승리-승리전략을 각각 제시하였다. [38].

임창희의 조직행동에서는 갈등이 부족할 때와 갈등이 지나칠 경우에 각각 대처할 수 있는 갈등

관리전략을 제시하고 있지만, Schermerhorn 등은 갈등이 부족할 경우에 대처할 수 있는 전략을 제시하고 않고 있다.

Schermerhorn 등의 조직행동론에서는 협상의 윤리적 측면을 강조하면서 협상의 전략을 배분적 협상과 통합적 협상으로 나누어 설명하고 있다. 특히 Schermerhorn 등은 통합적 협상에는 조직의 지원적인 태도, 건설적인 행동, 좋은 정보가 중요하다고 강조하고 있다. [39].

Robbins 등의 조직행동론에서도 갈등과 협상을 같은 영역으로 묶어서 다루고 있다. 그들은 갈등의 유형으로서 과업갈등, 관계갈등, 과정갈등을 제시하고, 갈등이 소재하는 위치에 따라 쌍방적 갈등, 집단 내 갈등, 집단 간 갈등을 제시하고 있다. 그들은 갈등의 과정들을 비교적 자세히 설명하고 있다. 먼저 1단계로서 커뮤니케이션이나 조직의 구조, 개인적 변수 때문에 잠재적으로 반대를 하거나 서로 양립할 수 없는 상태가 된다고 하였다. 2단계는 인지와 개인화로서, 이는 사람들이 개인적으로 갈등을 지각하고 느끼는 단계이다. 3단계는 어떤 의도를 갖게 되는 단계이다. 이에겐 경쟁, 협력, 회피, 적응, 타협이 있다. 4단계는 행동을 하고, 5단계는 결과로서 나타난다고 주장하였다. [40].

Robbins 등도 협상의 전략을 배분적 협상과 통합적 협상으로 나누어 설명하고 협상의 과정과 절차를 설명하였다. 이 외에도 개인적 차이에 따라 협상의 성과가 달라진다고 하면서 협상에 임하는 사람들의 성격적인 특성, 협상에서의 기분과 감정, 협상의 문화, 협상에서의 남녀 간 차이를 설명하였다. [41].

7.2 논의

임창희의 조직행동은 갈등의 원인을 개인적 원인과 조직적 원인으로 구분하고 있으나, Schermerhorn 등의 조직행동론이나 Robbins 등의 조직행동론은 이런 구분법을 사용하지 않았다. 이는 갈등의 유형을 무엇으로 보느냐 또는 갈등발생의 소재가 어디에 있다고 보느냐에 따라 달라질 문제라고 본다. 임창희의 조직행동에서는 갈등의

유형을 구분하지 않고 있으며, Schermerhorn 등이나 Robbins 등도 이 점에 있어서는 마찬가지이다. 임창희의 조직행동이나 Schermerhorn 등의 조직행동론에서도 갈등의 역기능적 측면과 함께 기능적 측면을 주장하고 있으나, Robbins 등은 이에 대해 특별한 언급을 하고 있지 않다. 대신 Robbins 등은 갈등의 과정을 비교적 자세히 소개하고 있는 점이 그 특징이다.

협상에 있어서는 임창희의 조직행동이나 Schermerhorn 등의 조직행동론, 그리고 Robbins 등의 조직행동론 모두 배분적 협상과 통합적 협상을 설명하고 있다. 그 중에서도 Schermerhorn 등은 협상의 윤리적 측면을 강조하는데 반하여, Robbins 등은 협상에 있어서의 개인적인 차이 때문에 협상의 성과가 달라진다고 강조하고 있다.

8. 결론

지금까지 한국과 미국에서 발행된 조직행동론 교과서들을 대상으로 집단수준 중심의 조직행동론 교과서에 대한 사례연구를 진행하였다. 한국의 교과서로는 정수영의 조직행동론과 임창희의 조직행동이 있다. 미국의 교과서로는 Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien, & Hunt가 공저한 Organizational Behavior가 있고, Robbins, & Judge가 공저한 Organizational Behavior가 있다.

한국과 미국의 교과서에 대한 사례연구를 통하여 양국 사이의 조직행동론 특히 집단수준에 대한 관점에 어떤 차이가 있으며, 왜 그런지를 분석하였다. 이에 따라 한국에서 집단수준 중심의 조직행동론을 연구할 때는 집단과 팀, 커뮤니케이션, 의사결정, 리더십, 권력, 갈등과 협상으로 그 영역을 구분하는 것이 타당하다고 본다. 하지만 연구자의 능력부족과 아직까지 시도하지 않은 새로운 방식 때문에 깊이 있는 분석을 하지는 못하였다. 향후에는 보다 더 깊이 있는 분석을 시도할 예정이다.

참고문헌

- [1] 정수영, 조직행동론, 대왕사, 1977, 15-273.
- [2] 임창희, 조직행동, 제5판, 비엔엠북스, 2014, 267-276.
- [3] 임창희, 전계서, 277-289.
- [4] 임창희, 전계서, 289-297.
- [5] Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G., Organizational Behavior, 12th edition, John Wiley & Sons, Inc., 2012, 146-155.
- [6] Ibid, 156-157.
- [7] Ibid, 156-162.
- [8] Ibid, 170-181.
- [9] Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizational Behavior, 16th edition, Pearson, 2015, 278-294.
- [10] Ibid, 307.
- [11] Ibid, 308-320.
- [12] 임창희, 전계서, 304-314.
- [13] 임창희, 전계서, 314-336.
- [14] Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G., op. cit., 182-185.
- [15] Ibid, 242-255.
- [16] Robbins, S. P., Judge, T. A., op. cit., 333-353.
- [17] 임창희, 전계서, 397-418.
- [18] 임창희, 전계서, 418-438.
- [19] Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G., op. cit., 196-204.
- [20] Ibid, 205-214.
- [21] Robbins, S. P., Judge, T. A., op. cit., 294-297.
- [22] 정수영, 전계서, 118-168.
- [23] 임창희, 전계서, 345-358.
- [24] 임창희, 전계서, 359-379.
- [25] Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G., op. cit., 293-313.
- [26] Ibid, 320-332.
- [27] Robbins, S. P., Judge, T. A., op. cit., 365-381.
- [28] Ibid, 381-390.
- [29] 임창희, 전계서, 441-455.
- [30] 임창희, 전계서, 448-461.
- [31] 임창희, 전계서, 461-468.
- [32] Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G., op. cit., 264-271.
- [33] Ibid, 278-286.
- [34] Robbins, S. P., Judge, T. A., op. cit., 400-411.
- [35] Ibid, 412-422.
- [36] 임창희, 전계서, 475-485.
- [37] 임창희, 전계서, 485-498.
- [38] Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G., op. cit., 220-229.
- [39] Ibid, 230-236.
- [40] Robbins, S. P., Judge, T. A., op. cit., 432-442.

이원행(Lee, Won Haeng)



- 1993년 2월 : 성균관대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 1991년 3월 ~1997년 2월 : 제주 한라대학교 전임강사
- 1997년 3월 ~2016년 6월 현재 : 초당대학교 부교수

- 관심분야 : 조직이론
- E-Mail : whlee5026@naver.com