조직행동론 00

2007년 12월 26일 수요일
오전 9:06

- 경영학과 조직 행동론 전반에 대한 소개

  - 마케팅 : "생산자와 소비자 사이의 가치 교환을 원활하게 하는 모든 행위". 조직의 내외부 사이의 정보교류를 하는 역할을 한다.
  - 재무관리 : 자금운용 및 조달에 대한 내용을 다룬다.
  - 회계학 : 기업의 정보를 담당한다. 즉 기업활동의 정보 (F/S)를 보고 나면 1년 동안 영업활동을 잘 했는지 못했는지를 확인할 수 있게 된다.
  - 조직행동론 : 인사관리와 연관이 있다. 생산을 효율적으로 하기 위해서는 재료, 기계 설비, 노동력이 필요하다. 그런데 노동력이 생산관리에 들어가지 않고 따로 떼어서 관리하는 이유는 무엇인가? 인적 자원이 가지고 있는 가치를 좀 더 많이 끌어내기 위해 고민하는 분야가 바로 이 분야이다. 인적 자원은 가치가 정확하게 결정되어 있지 않다. 가치가 불확실하고 이를 적절하게 뽑아내는 것이 쉽지 않다. 즉 다른 작업을 해 주어야 그만큼의 가치를 뽑아낼 수 있기 때문이다.
  - 생산관리 : 어떻게 하면 효율적으로 생산할 수 있을까에 대한 내용이다. (산업공학 : 순수하게 우리 조직에 대한 내용)
  - 경영과학 : 산업공학
  - MIS : 순수하게 support하는 분야임.
  - 경영전략 : 사업의 기본 방향, 방침
  - 국제경영 : 전체를 포괄함

- 조직 행동론의 관심 분야

  (1) 개인행동

  왜 조직 구성원이 열심히 일할까? 이 때 제일 먼저 살펴보는 것은 개인행동이다. 이 개인 자체의 특성에 의해서 먼저 조직의 특성이 결정된다.

  조직 구성원들 개개인이 가지고 있는 특성들을 유형화시키고 이를 포괄적

으로 관리하는 것이 개인행동이다.

(2) 집단

두번째는 "집단"이다. 즉 조직 내에서 다른 구성원들이 당연히 영향을 줄 것이다.

예를 들어 이런 경우가 있다. 처음에는 공부 열심히 하는 아이가 어느 순간부터 공부를 잘 안 하기 시작했다. 그렇다면 그 부모는 원인을 친구탓으로 돌릴 확률이 높다. 이런 것을 다루는 것이 바로 집단의 문제이다.

(3) 리더

세번째는 집단 내의 "리더"이다. 리더는 집단 내에 있는 다른 사람보다 더 강한 영향력을 가지고 있다. 이를 연구함을 통해서 조직 행동에 대해서 알 수 있게 된다.

(4) 조직

조직 행동론이 관심을 가지고 있는 분야는, 조직 내에서 누구는 잘 하고 누구는 못하는 것과는 좀 다른 내용이다. 이 때 조직 자체의 특성은 그렇게 중요하지 않다. (이는 조직 이론 분야에 속한다)

(5) 환경

환경은 통제할 수 없다. 예를 들어 오일 쇼크가 일어날 것이라는 것은 미리 알 수 없으므로, 가급적 이것이 적게 일어날 수 있는 방법을 찾아야 한다. 즉 이에 둔감한 분야로 들어가야 한다.

이번 계절학기는 5), (4) 부터 시작해서 점점 (3), (2), (1) 이렇게 내려갈 것이다.

수업교재 : "조직행동연구(4판)", 백기복, 창민사

- 시험은 2번. (중간, 기말)
- 출석 10점, 참여 10점

기말고사 시험 : "아는 것 다 고르기" 문제
기말고사 : 다음주 월요일 9:30-11:00

이메일 : endien@inbox.com

조직행동론 01 : 조직의 특성

2007년 12월 27일 목요일
오전 9:03

- **조직의 특성**

조직의 특성에 대해 이야기할 때, 도대체 조직이 무엇이냐에 대해 생각해 볼 수 있다. 우리가 생각하는 일반적인 조직이란 무엇인가? 일반적으로는 기업이라고 답변하기 쉽다. 그런데 내가 만약에 자본금을 조금 가지고서 소자본 창업을 시작했다고 하자. 그래서 내 개인적인 회사를 세운 다음에 회사를 운영한다고 하자. 이것이 조직인가? 그것은 아니다. 조직으로서 인정받기 위해서는 다음과 같은 특성들이 필요하다.

조직의 특성은 다음과 같다.

1) **다수의 구성원**

회사를 내가 혼자 차리기만 하면 조직이 아니라고 했다. 그렇다면 한 10명 정도가 모여서 5억을 투자해서 회사를 차렸다고 해 보자. 이 경우는 조직인가? 그래도 여전히 아니다. 즉 "다수의 구성원"에 한가지 더 조건이 보충되어야 한다. 이것이 바로 **"고용관계"**이다.

즉 전부 이해관계가 같은 사람들이 모여있는 것만으로는 조직이 되지 않는다. 복잡하고 다양한 이해관계를 가진 사람이 모여 있어야 하면서 동시에 조직의 구성원은 "고용관계"로 구성되어 있어야 한다. 즉 열심히 일을 하건 하지 않건 간에 보상을 받을 수 있어야 함을 의미한다. 이러한 고용 계약이 존재하지 않는 조직에 대해서는 굳이 이 과목에서 다룰 내용이 없다. 그것이 바로 다수의 구성원에 추가해서 고려해야 하는 문제이다.

그렇다면 이런 문제를 한 번 생각해 보자. 사람들이 버스나 지하철을 타고 있는 경우, 다수의 사람들이 모여있고 또한 각기 다른 이해관계를 가지고 있다. 이것은 조직인가? 아니다. 특정한 목적 아래에 집결되어

있지 않기 때문에 그렇다.

2) **목적의 공유**

따라서 조직의 두 번째 중요한 특성은 목적의 공유이다. 즉 버스에 타고 있는 사람들은 협력을 해야 의미가 있는 것이지, 그렇지 않으면 의미가 없는 것이다. 그래서 단순히 버스에만 탑승한 사람들은 조직이라고 부르지 않는 것이다.

만약 20명이 모여 있다고 해 보자. 그런데 각기 자기가 하고 싶은 일을 위해서만 노력하는 것이라면 의미가 없다. 이 경우에는 하나의 조직으로서 관리하는 의미가 없기 때문이다.

다만 목적 공유만 한다고 조직이라는 것은 아니다. 즉 "목적의 공유"라는 것은 주의 깊게 살필 필요가 있다. 예를 들어 조직행동론 수업을 들으면서, 좋은 점수를 받기 위해 혼연일체가 되어서 열심히 노력했다고 해 보자. 그러면 목적이 공유된 것이다. 하지만 이는 조직은 아니다. 즉 좋은 학점을 따기 위한 본연의 목적은 개개인이 가지고 있는 각기 다른 목적(취업이나 진학과 같은)를 추구하기 위한 것이기 때문이다.

목적의 공유에서 더 중요한 문제는 "협력", 즉 "협동작업"이다. 이는 하나의 목표를 위해서 움직인다는 것을 의미한다. 같은 목표를 가지고 있다고 조직이 되는 것이 아니라, 하나의 목표를 완성하기 위해 협력하는 사람을 조직이라고 하는 것이다.

그렇다면 목적이 같은 사람들이 모여서 하나의 목적을 달성하기 위해 협동 작업을 벌인다고 해 보자. 예를 들어 연대 내에는 수많은 동호회들이 있다. 이들 동호회에서는 발표회 등을 준비하기 위해서 모여서 열심히 일을 한다. 그런데 이들은 조직이라고 부르기에는 무리가 있다. 왜인가? 공식 구조와 권위가 결여되어 있기 때문이다.

3) **공식 구조와 권위**

공식 구조와 권위가 있어야 조직이 성립될 수 있으며, 이것을 가지고 있어야 근대적 조직, 현대적 조직이 될 수 있다. 이는 조직의 공식 구조와 권위에 따르지 않을 시 처벌이 가해진다는 것을 의미하며, 정확한 규칙이 명문화 되어 있음을 의미한다.

공식 구조가 있다는 것은 상관관계가 있다는 의미이다. 이것은 무엇에 의해서 만들어지나?

이 때 명령에 복종한다는 것이 중요한 것이 아니라 왜 그 명령에 복종하느냐를 살피는 것이 더 중요하다. 왜 조직에서는 부장이 나에게 일을 시키나? 정확하게 이유를 따지자면 공식적인 권위가 부여될 의미가 없다. 즉 그 권위를 가지고 있을 이유는 없다. 대신 그 권위는 그 사람의 지위에 의해서 나온다. 즉 이 사람은 부장이니까 부장이다. 이 사람의 능력이 특출해서나, 어떠한 다른 이유가 있어서가 아니라 회사에서 특정한 직급 체계와 지위 체계를 가지고 있기에 부장이 되고, 부장으로서의 권위를 가지는 것이다. 그것이 없으면 조직이 아니다.

내가 부장이라서 부하 직원에게 일을 시키면 하기 싫든 말든 해야 한다. 이것이 동호회와 기업의 차이점이다. 동호회 선배 말 안 듣는다고 해서 강제로 강요할만한 힘이 있는 것은 아니다. 반면 기업은 그렇지 않다. (다만 체육계 서클의 경우에는 조금 다른 케이스가 있을 수 있다.)

위와 같은 일들을 생각해 보면, 현존하고 있는 조직이라는 것은 매우 마법같은 일이 벌어지고 있는 것이다. 조직이 공식적인 권위에 의해 움직인다는 점이 사실 조직이 가지고 있는 가장 큰 문제점 가운데 하나다. 바로 근거가 없는 권위가 존재하기 때문이다.

다만 공식 권위가 중요한 이유는 있다. 하지만 그렇다고 이것이 최적의 해결책은 아니다. 바로 이 공식 권위 때문에 다른 부차적인 문제점들ㄷ이 발생하게 된다.

여하튼 위에서 설명한 3가지가 조직에서 가장 중요한 조건이다.

예를 들어, 이번에 프로젝트를 수행하기 위해 필요한 사람들을 모았다고 해 보자. 도움이 될 만한 사람들을 모아서 프로젝트 수행 만을 위해 계약을 맺고 공식 구조도 만들었다고 해 보자. 하지만 그렇다고 이것이 조직이 되는 것은 아니다. 다음의 조건들을 추가적으로 더 고려해 주어야 한다.

4) **지속성**

조직은 지속성을 가지고 있어야 한다. 여기서의 지속성이란 목표라고 하는 하나의 단위 작업을 의미하는 것이 아니다. 설령 목표가 있다고 하여도 지속성이 없으면 조직이 아니다. 여기에서 지속성을 이야기 할 때 단순하게 기간으로 이야기 하는 것은 불가능하다. 즉 목적 내에 지속성이 포함되어 있어야 한다.

조직의 목적을 달성했다고 말하는 것은 쉽지 않다. 애초부터 목적 달성이 언제까지 무슨 일을 하면 끝나는 종류의 정도에 지나지 않는 경우, 그럼 조직이 아니다. 목적을 그런 식으로 정확하게 규정할 수 있는 것이라면, 우리가 다루는 수많은 조직의 문제들은 생기지 않을 것이다. 조직은 지속성을 가지고 있다. 즉 그들이 공유하는 목적은 애초부터 매우 추상적인 것이다. 그렇기 때문에 성과를 얼마나 달성하는지 측정하는 것이 쉽지 않다. 애초부터 목적이 불투명하기 때문이다. 회사의 목적은 이윤 창출이다. 이 때 이윤 창출 달성 여부는 어떻게 알 수 있나? 알 수 없다. 올해 10% 이윤 창출이 목표였다고 해서, 그것 때문에 조직의 목표가 달성되었다고 말할 수는 없는 것이다. 왜냐하면 조직의 목표는 지속적인 이윤 창출이기 때문이다. 그리고 그만큼 조직은 영속적인 것이기 때문이다.

5) **공식적인 경계선 (Formal Boundary)**

마지막 조직의 특성은, 조직에 속해 있느냐, 속해있지 않느냐를 분명히 구분할 수 있어야 하는 것이다. 즉 조직의 구성원이냐 아니냐를 물었을 때 정확하게 Yes/No를 이야기 할 수 있어야 한다. 그리고 이에 대해서 내부에서 심사를 거쳐 선택할 수 있는 권한이 있어야 한다. 즉 어느 조직에 소속되느냐 그렇지 않느냐는 조직 바깥의 사람이 결정하는 것이 아니라 조직 내부에서 결정할 수 있어야 한다. 이 조건이 충족되지 못하면 조직이 아니다.

예를 들어 인터넷 동호회를 보면 어떤 곳은 공개형 동호회이다. 반면 어떤 곳은 비공개 동호회이다. 이 중 2번째 경우가 formal boundary가 있는 경우이다. 그렇다면 왜 공적인 경계선이 중요한가? 만약 조직의 formal boundary가 흐트러지면, "공식 구조와 권위"가 가장 크게 위협을 받기 때문이다. 따라서 들어올 때도 마음대로 못 들어오고 나갈 때도 마음대로 못 나가게 만드는 것이며, 이를 통해서 권위가 생기게 되는 것이다. 이것이 조직이 가지고 있는 특성이고, 이 특성을 가지고 있으면 공식 조직이라고 부르는 것이다.

○ **공식 권위 체계가 가지는 문제점**

조직에서는 공식 권위 체계에 따라 점점 더 올라갈수록 지식과 기술은 떨어지게 되어 있다. 조직의 특성은 분업화/세분화인데, 이러한 조직의 행동방식에 따르게 되면 점점 상위 계급으로 올라갈수록 (실무에서의) 지식과 기술은 떨어지게 되어 있다. 즉 상사가 되면 될수록 존경받기는 힘들다. 왜냐하면 존경받기 위해서는 아는 것도 많고 나이도 많고 기술과 재량도 훌륭해야 하는데, 그렇지 못하기 때문이다. 그런데 일반적인 조직이라면 그게 정상이다. 그래서 공식 권위가 존재하는 것이다. 개개인이 가지고 있는 능력에서 권위가 나온다면 조직은 권위를 가질 수 없다.

실제로, 조직 내에서 부장이 가장 많이 욕을 먹는다. 왜냐하면 실무를 하나도 모르기 때문이다. 하지만 부장 위치상 실제로 일이 어떻게 돌아가는지는 잘 몰라도 관리는 해야 한다. 따라서 부장은 실제 아랫 사람

들이 하고 있는 성과가 아니라 태도를 감시할 수 밖에 없는 것이다. 출근은 일찍 하는지, 열심히 일하는지, 그런 것은 체크할 수 있다. 그건 실무 기술을 모르더라도 가능한 것이다. 그리고 그것이 조직의 근본적인 딜레마이다. 조직 구성원들이 어떻게 일을 하는지, 어떻게 성과를 달성하는지 실질적인 기술을 잊어버리니까 **실질적인 내용은 관리할 수 없고, 업무에 대한 태도밖에 관리할 수 없는 것이다.**

애초부터 조직이 가지고 있는 근본적인 문제점은 일을 제대로 안 하는지 감시할 수도, 관리할 수도 없다는 것에 있다. 따라서 일을 시키고 싶으면 이 사람이 일을 잘 할 수 있는 능력을 주거나, 일할 마음을 만들어 주어야 한다. 즉 실제 업무를 진행하는 과정이 아니라 부수적인 과정에 개입할 수 있어야 한다.

만약 능력이 똑같다면 능력이 10인 사람보다는 20인 사람이 훨씬 더 나을 것이다. 그런데 관리자 입장에서는 이 사람이 일을 잘 하는지 아닌지를 확인하는 것이 쉽지 않다. 즉 관리자가 일 잘 하는 애다, 하는 것의 상당 부분은 편견이며 여기에는 많은 지각 오류가 개입되어 있다.

Ford 사의 컨설팅 사례가 있다. 컨설팅사에서 Ford의 온갖 업무 구조들을 분석하고 난 뒤 사장을 만나서 "다른건 다 괜찮은데, Johnson 부장이 일을 안 하니까 이 사람만 자르면 된다"고 했다. 그러자 사장이 하는 말이 "이 사람은 평소에는 일을 안 하지만 1년에 딱 2번 아이디어를 낸다. 그런데 이게 대박이다. 이것 때문에 짜를 수 없다."고 했다. 하지만 이런 것을 알아내기란 쉽지 않다. 직접적으로 일을 잘 하게 만드는 것을 배우기 보다는 어떻게 하든 좋은 성과를 낼 수 있는 분위기와 환경을 구성해 주는 것이 중요하다. 그리고 그것이 근대 조직이 가지고 있는 가장 큰 특성이다.

조직행동론 02 : 조직의 기원

2008년 1월 9일 수요일
오후 10:20

- **조직의 기원**

1) 역사적 시각

조직이 어떻게 생겼는지에 대한 역사적인 과정들을 살펴보도록 하자. 조직은 중세 시대에서부터 시작한다. 이 시대의 핵심 구성요소에는 다음과 같은 것이 있다.

- 봉건영주
- 장원
- 기독교

어떻게 느낄지 모르겠지만, 봉건영주라고 하는 것은 역사 드라마에서 보여지는 왕과 신하와의 개념과는 다르다. 봉건영주라는 개념은 신하가 아니다. 왕은 기본적으로 자기 지역에 있는 모든 영토의 소유권을 가지고 있다. 그리고 봉건 영주에게 땅을 주는 것이다. 즉 왕과 신하의 관계와는 다르게, 왕과 봉건 영주와의 관계는 협력제이다. 땅을 주었으니까 그 대가로서 너를 위해서 봉사하겠다고 하는 계약이다.

따라서 여기에는 기본적인 계약의 조건이 들어간다. 하나는 일정한 양의 곡물을 바치는 것이고, 또 다른 하나는 일정한 기간 동안 전쟁에 참여하는 것이다.

왕은 직속 영지를 제외한 나머지 영지에 대한 소유권은 없다. 따라서 전쟁을 하는 것은 좋은데, 열심히 싸우다 보니 여름이 끝나고 가을이 다가오면, 조금만 더 가면 이길 것 같아도 계속해서 전쟁을 할 수는 없다. 추수가 다가왔기 때문에 영주들은 자신의 영지에 돌아가려고 하고, 이에 대해 왕이 막을 권한이 있는 것이 아니기 때문이다. 그것이 봉건제의 특성이다. 즉 각각 독립적인 권한을 지니고 있는 영주들에 의해서 국가의 각 지역들이 분

할되어 있는 것이다.

즉 하나의 나라가 있다고 할 때, 봉건제 하에서는 각 땅들을 각각의 영주들이 분할해서 점령하고 있는 것이다. 따라서 왕이라고 하더라도 다른 영주의 땅에 들어가서 자기 마음대로 왕권을 행사하는 것은 불가능했다. 봉건 영주들간에 사이가 안 좋아서 서로 싸움이 나도 왕이 중재는 가능하지만 싸우지 말라고 명령하는 것은 불가능했다. 왕이 그 정도의 권한만을 가지고 있는 것이 중세시대 왕권의 특성이다.

절대 왕권의 부활이란 것은 이것이 사라지는 것이다. 즉 모든 땅을 왕이 소유하고, 신하에게 땅을 빌려주는 것이다. 당연히 이것이 이루어지기 위해서는 엄청나게 많은 시간이 필요했다.

- **장원제의 기본 특성과 장인 생산제**

이러한 봉건제의 특성을 보면 장원제의 기본적인 특성을 알 수 있다. 각각의 영주들이 독립적이기 때문에, 이들이 설령 같은 국가 안에 있는 영주라고 하더라도 협력 관계라는 법은 없었다. 즉 영지를 지날 때마다 통행세를 내거나 등등의 일을 해야 했으며, 따라서 서로 다른 영지들을 가로질러서 교역이나 무역이 생기는 것은 매우 힘든 편이었다.

이런 시스템이 봉건 영주 시절에는 일반적인 시스템이었다. 즉 각 지역별로 우편요금이 다른 것처럼, 각기 독립성을 지니고 있는 시스템이다. 따라서 하나의 국가 안에서 경제 시스템을 가지는 것은 매우 어려운 일에 속했다.

장원제라고 하는 시스템은 자급자족 하에서 운영된다. 그리고 자급 자족의 가장 큰 문제는 농작물이었다. 여기까지는 자체적으로 자급자족 하는 것이 가능했다. 그런데 문제는 공산품이다. 공산품을 만들려면 재료와 기술이 필요하다. 이 중에서 더 일반적인 것은 기술이다. 즉 만드는 법을 알아야 만들 수 있었다. 그런데 이것의 지역 차이가 컸다. 예를 들어 어떤 물품을 A지역은 만들 줄 아는데, B지역은 만들 줄 모른다. 이 경우 특정 지역에서 다른 지역으로 마음대로 이사를 갈 수 없기 때문에 기술이 전파가 안 되고 그 지

역 내에서만 기술을 독점하게 되었다. 이런 상황에서 만들어지는 생산의 방식을 **장인생산제**라고 한다.

장인은 자기 밑에 도제들을 두어서 자기가 가지고 있는 기술을 사용하여 물품을 생산하였다. 이러한 장인들은 가장 주요한 재산이었다. 그런데 이 경우 기술이 특정 지역과 특정 사람에게 속해 있으니까, 그 사람이 죽거나 이사가면 큰일이었다. 이것이 장인 생산제의 가장 큰 문제점이다. 이는 공산품을 생산하기 위한 기술이 장인이라고 하는 특수한 사람에게 독점되어 있기 때문이다.

- **십자군 전쟁과 봉건 영주제의 몰락**

이 장원제라고 하는 시스템이 그럭저럭 유지가 되다가 유럽에 큰 사건이 발생하면서 무너지게 되었다. 이것이 십자군 전쟁이다.

이 경우 교황이 시키니까 어쩔 수 없이 전쟁을 하러 가야 했다. 그리고 각 지역들을 이동하는 사람이 생기니까, 교역과 교류를 할 수 밖에 없게 되었다. 과거에는 다른 영지간의 경제적인 제품들을 이동할 수 있는 여지가 적었다. 그런데 십자군 전쟁을 통해서 이것이 활성화 된 것이다.

이 과정에서 성장하는 것이 상인 계층이다. 즉 이 사람들이 돈을 벌기 시작하게 되었다. 그리고 각 영지에서 군사를 끌어내기 시작하면서 각 영지의 관리가 허술해지기 시작했고, 농노들이 도망가기 시작했다. 도시가 생겼기 때문이다. 도시는 왕의 직속 영지이다. 이것이 바로 봉건 영주제의 몰락이다.

이 과정에서 성장한 것이 상인 계층에 의한 거대한 상업도시이다. 이 시대의 가장 중요한 상업도시라면 베니스이다. 원거리의 무역들을 중계하는 상업 도시가 성장하면서 상인 계층들이 권한을 얻기 시작한다. 그러면서 장인들도 똑같은 권리와 권한을 얻게 되었다.

그런데 원거리 무역의 문제는 이 무역이 성공할지 실패할지가 불확실한 것

이다. 이 때는 사람들이 일을 안 해서 실패하는 것이 아니라 온갖 불확실성이 존재하기 때문에 실패할 수 있는 것이었다. 그리고 그 위험은 누가 지었나? 장인과 상인 중에서 상인이 지게 되었다.

이 시절의 일반적인 방식으로는 "선대제"가 있었다. 즉 돈을 내고 물건을 미리 사기로 하는 것이다. 이 경우 장인은 전혀 불확실한 것이 없다. 하지만 상인은 그렇지 않다. 그리고 상인과 장인 사이에 불균형한 것이 있음에도 불구하고 기술적 차이가 있다. 즉 장인은 내가 어떻게 만드는지 나만 알면 이득을 볼 수 있다. 그런데 상인은 제품을 팔아서 이득을 보는데, 위험은 상인만이 지게 된다.

그런데 이러한 불균형성에 또다른 하나의 혁명이 다가왔다. 중세에서 현세로 들어가면서 중요한 발명 하나가 이루어졌는데, 이는 바로 "금속활자"이다.

과거의 인쇄기술은 베끼든지 목판 인쇄를 해야 했다. 따라서 중세 시대 때 유일하게 출판될 수 있던 책은 성서밖에 없었다. 그리고 그 이상 찍을 여지는 별로 없었다.

그런데 금속 활자의 등장으로 글자별로 활자가 나오다 보니 글자별 출판이 가능하게 되었다. 지식이 책으로 만들어졌다는 것은 시간과 장소에 구애받지 않게 되었다는 의미이다.

따라서 "농기구를 쉽게 만드는 방법" 이런 책들이 나오게 되었다. 이를 통해서 직접 만들고 직접 파는 일 등이 가능해 지게 되었다. 또한 기술이 많은 사람에게 넘어가 있으니까 이제는 사람에 좌우되지 않게 되었다. 즉 이전에는 생산 활동이 불확실했지만, 이제는 평균적인 생산력을 얻는 것이 가능해 진 것이다. 이것이 바로 산업화의 시작이다.

- **산업화의 시작과 조직의 등장**

상업도시에 의한 산업화가 일어나면서부터 상인들이 직접적으로 생산을

맡기 시작했고, 여기에서부터 조직의 특성이 나오게 된다. 조직의 목적은 바로 위에서 언급한 "평균적인 생산량"을 계획하고 실행하는 것에 있게 된다. 즉 내가 얼마나 팔지를 미리 예측하고, 여기에 맞추어서 생산을 하는 시스템이다.

이 계획과 실행을 하기 위해서는 조직이 필요하다. 장인제나 선대제와 같은 방식에서는 계획을 실행하는 것이 불가능하기 때문이다. 이 계획과 실행이 제대로 이루어지기 위해서는 직접 기술을 보유할 수 있어야 한다. 그리고 이를 위해서는 책을 통해서 많은 사람들에게 지식이 공유되어야 하며, 많은 사람들을 모아서 내가 부릴 수 있어야 한다. 그리고 이 형태가 바로 조직이라는 것이다. (이것이 근대적인 조직의 스타일이다)

이 이야기를 하는 사람이 바로 Chandler이다. 이 사람은 조직을 "Visible Hand"라고 불렀다. 보통 경제학에서 시장을 보이지 않는 손이라고 한다면, 조직은 보이는 사람들이 있다. 즉 누군가가 계획하고 이 계획이 실제 작동하도록 관리/통제를 위해 만들어졌다는 것이 특징이다.

2) 경제적 시각

조직의 기원에 대한 경제적 시각을 알아보도록 하자. 여기에서는 조직이 "왜" 필요하냐를 주로 다룬다. 대표적으로 조직과 대비되는 방식은 '시장'이다. 그렇다면 시장이라는 경제 활동 방식이 조직과 왜 다르고 왜 필요한가? 그것에 대한 이야기가 바로 경제적 시각에 대한 이야기이다. 그리고 이 이야기를 위해서는 거래 비용 경제학의 내용을 짚고 넘어가야 한다.

- **Transaction Cost Economics (거래 비용 경제학)**

여기에서 위의 질문에 대한 주요한 답변을 제공하고 있다. 우선 거래비용이란 무엇인가? **"상품을 구매하거나 판매하기 위해 (제대로 성사시키기 위해) 지불해야 하는 가격 이외의 비용"**을 말한다. 즉 자신이 원하는 물건을 구매하기 위해서는, 그 상품의 가격으로 지불하는 비용보다는 좀 더 높다.

기본적으로 거래가 불확실하기 때문이다.

가령 중국에는 온갖 가짜가 많다. 물론 진짜도 있다. 따라서 진짜를 사기 위해서는 정밀하게 검사하고 테스트 해 보아야 한다. 그렇게 해서 진품을 찾아낼 수 있다. 즉 가짜가 많다보면 자기가 원하는 제품을 탐색하는 비용이 들어간다. 이것이 일종의 거래비용이다.

예를 들어 같은 옷을 구매한다 하더라도, 명품 제품을 백화점에서 구매했을 때와 남대문 시장에서 샀을 때 가격이 다른 것을 알 것이다. 즉 백화점에서 '진짜다'라고 말하는 의미는 적어도 남대문 시장보다는 훨씬 더 신뢰성이 가기 때문이다. 이 경우 어느 쪽 거래비용이 높을 것인가? 남대문 시장에서의 거래비용이 높다. 즉 진짜라고 주장은 하지만 이것이 진짜인지 아닌지 알아보아야 하기 때문에 그렇다. 남대문에서는 이러한 자잘한 정보를 모두 가지고 있는 사람만이 제대로 된 명품을 살 수 있는 것이다.

이것이 바로 거래비용의 문제이다. 내가 원하는 제품들을 적절하게 구매하기 위해서는 그 제품의 가격만 중요한 것이 아니라, 정말 내가 소비하고자 하는 제품인가를 알아야 한다. 이를 위해서 다양한 선택지들을 탐색해 보아야 한다. 하지만 이것만으로 끝나는 것은 아니다. 일단 거래가 되었다고 해 보자. 그런데 1년 보증기간 중 6개월만에 망가졌다. 만약 유명한 제품이라면 서비스센터 찾아가는 것이 크게 어렵지 않을 것이다. 하지만 만약 대만제 제품을 샀다면, A/S 받기가 쉽지 않을 것이다. 따라서 이것을 보장받는 것도 상당부분 거래비용에 들어가는 것이라고 생각할 수 있다. 일반적으로 HP, 삼성 등은 거래비용은 낮다. 반면 중국산의 경우에는 거래비용 및 A/S 추가비용이 꽤 높다. (즉 거래비용이 높다)

왜 거래비용을 중요하게 여기나? 고전 경제학 논리에 의하면 '가격'만 문제가 되지만, 실질적인 선택 과정에서는 기존의 고전 경제학적 논리로만 설명되지 않는 것도 있기 때문이다. 즉 상품의 가격만이 중요한 고려요소가 아니라, 가격 외에 추가적으로 지불될 수 있는 '거래비용'의 존재도 문제가 된다는 말이다.

만약 거래 상대방이 사기꾼으로 악명 높은 사람이라면, 물품 구매시 계약서

에 대한 모든 내용을 다 고려해야 할 것이다. 이 경우 가격은 낮지만 거ㄹ 비용은 많이 들게 된다. 따라서 가격+거래비용을 다 고려해야 한다. 이 이야기를 처음 시작한 학파가 바로 거래비용 학파이다.

그렇다면 왜 이 이야기가 조직과 관계되는가?

- **조직과 시장의 차이 : 거래비용**

가장 집단적인 경제 활동 방식은 조직과 시장이다. 일반적으로 시장에서는 모든 물품의 거래과정과 경제활동이 "거래"로 이루어진다. 즉 거래만으로 모든 것이 다 끝난다. 그리고 그 거래는 지속적이지 않으며, 얼마든지 다른 사람과도 거래할 수 있다. 따라서 유일한 결정 조건은 가격이 된다. 즉 같은 제품이라면 좀 더 저렴한 가격을 제공하는 사람에게 간다는 의미이다.

우리는 위와 같은 동일한 의사결정을 조직을 통해서 할 수도 있고, 시장을 통해서 할 수도 있다. 조직에서 한다면 "고용"이라고 부르고, 시장에서 한다면 "거래"라고 말하는 것이다.

예를 들어 컴퓨터를 판매하는 업체를 만들기로 결심했다고 해 보자. 이를 조직을 통해서 했다고 하면, 그 사람들에게 고용 계약을 맺고 일을 시키고 컴퓨터를 조립시키는 등등의 일을 하게 될 것이다.

반면 시장을 통해서 똑같은 활동을 한다면 모든 부품 요소를 알고 있으니까 내가 직접 만들지 않고 다 시장에서 각 부품들을 파는 사람들과 거래해서 조달하고 조립은 다른 사람에게 얼마 주고 시키게 된다. 이런 식으로 조립하는 노동력에 대해서도 거래를 하는 것이다.

이 때 같은 방식을 조직에서 한다면 거래가 아니라 고용이다. 고용이라고 하면 기본적인 생계활동을 책임진다고 하는 것이다. 10배를 조립했던, 100배를 조립했던 주는 월급은 유사할 수 밖에 없다. 즉 사람들을 고용시켜서 직접 부품을 만들게 하거나, 직접적 성과가 아닌 이 사람이 우리 회사의 직원으로서 기본적으로 받아야 할 돈을 지급한다.

이 때 시장과 조직과의 차이점이 나타난다. 시장에서라면 상대방을 맘대로 바꿀 수 있다. 조립 품질이 안 좋다면 다른 사람이랑 거래가능하다. 특정 상대방에게 고정할 필요가 없고, 얼마든지 가격/효율성 등에 따라서 옮겨다닐 수 있다. 반면 조직에서는 마음에 안 든다고 해서 어제 고용한 사람을 오늘 자르고 내일 다른 사람 고용하는 등의 일이 불가능하다. 즉 고용계약을 해지하는 것 자체가 엄청난 비용이기 때문에 대치시키는 것이 쉽지 않다. 이것이 바로 조직과 시장의 차이이다.

즉 같은 방식을 시장을 통해서 할 수도 있고 조직을 통해서 할 수도 있다면 무엇을 택할 것인가?

고용 계약과 시장의 거래 계약과는 큰 차이점이 있다. 즉 시장 거래라면 이는 정확하게 특정한 행동과 결과물을 고려하게 된다. 이 물품이 정상적인 결과가 어떤 것인지도 함께 거래하게 된다. 따라서 시장에서 계약을 하게 되면 시장에서의 계약 성과는 거의 명확하며, 이에 대해 처리하는 것이 쉽다.

하지만 조직에서는 그렇지 않다. 특정한 행동을 하는 것이 아니라 열심히 일하겠다는 취지로 하는 것이다. 고용 계약은 행동으로 계약하는 것이 아니라 취지와 의도로 계약하는 것이기 때문이다. 즉 "나는 회사가 10% 수익율을 낼 수 있도록 하겠다"는 식으로 계약하는 것이 아니기 때문이다. (이는 미래의 일을 예측할 수 없기 때문에 그렇다) 그리고 일단 사람이 조직에 들어오면 이 사람이 어떤 직책을 맡을지는 차후 문제이기 때문에 그렇다.

즉 고용 계약은 계약한 것 가지고는 미래가 보장이 안 되는 것이 특징이다. 처음 입사할 때에 "적당히 일하겠습니다"라고 말하는 사람은 아무도 없다. 고용계약은 신분을 바꾸는 계약이고, 취지와 의도는 계약할 수 있어도 행동은 계약할 수 없는 특징이 있기 때문이다.

결국 조직이 확실한 것도 아니고, 그렇다고 시장이 불확실한 것도 아니다.

이 때에 고려되는 것이 바로 "거래비용"이다. 그리고 순수한 시장의 논리에

포함이 안 되는 것이 바로 이 거래비용이기 때문이다.

거래비용 경제학의 가장 큰 의의는 고전경제학에서 한 번도 논의되지 않았던 거래비용을 고려하기 시작한 계기라는 것이다. 즉 가격 문제만이 아니라 거래비용도 고려 요소에 들어가기 시작했음을 의미한다. 그리고 이를 통해서 시장이 더 유리한 경우와 조직이 더 유리한 경우가 판가름 난다.

- **거래비용을 고려한 모형**

거래비용이란 거래를 성립하기 위해 필요한 비용이다.

거래비용을 고려하지 않았다면 문제가 쉬운데, 거래비용이 높은 사람과 거래하게 되면 실제로 거래한대로 잘 이행이 될지의 여부가 현재가 아닌 나중에 결정된다. 즉 거래한 사람이 양심적인 사람인지 아닌지 미리 예측하는 것이 불가능하다는 것이다.

그런데 시장의 특성은 반복적 거래가 아니라 일시적 거래이다. 즉 새로운 거래상대방을 만날 가능성이 높다. 시장에서는 거래비용이 높게 지불되어야지만 어떤 사람을 만날 수 있는지 결정되는 것이다. 즉 잘 모르는 것이다.

따라서 시장은 조직에 비해 아래와 같은 점 때문에 보다 높은 거래비용을 가질 수 있다.

- **정보 취득이 안됨 (비반복 거래)**

  인터넷 옥션을 보자. 과거에 만족할 만한 거래였던 사람을 기억하고 그 사람만 찾아다니면서 거래하나? 그렇지 않을 것이다. 그럼 시장이 아니다. 시장은 상품을 검색해서 사람을 결정하는 것이다. 즉 새로운 사람을 만날 가능성이 매우 높다.

  따라서 시장은 기본적으로 조직과 달리 높은 거래비용을 지불할 가능성이 높다. 조직은 계속적으로 반복적 일을 하기 때문에 일을 시켜보면

금방 알 수 있다. 반면 시장에서는 계속적으로 새로운 상대방과 거래를 하므로 이 사람이 정말 충실하게 거래를 이행할 사람인지 미리 아는 것이 쉽지 않다.

이 때문에 시장이 장기적으로 거래비용이 높아질 가능성이 높다. 이는 정보비대칭 상황 때문이다. 즉 상대방이 계속 변하니까 정보가 축적이 안 되어서 그렇다.

- **소수의 문제(Small number problem)**

시장에서 내가 찾는 물건이 특이해서 제공하는 사람이 한 사람밖에 없다고 해 보자. 이 경우는 상당히 불리할 것이다. 예를 들어 제품 100개 계약했는데, 100개 중에 10개가 불량품이었다고 해 보자. 이는 상당히 높은 편이다. 그래도 이 사람밖에 거래할 사람이 없다면 어쩔 수 없이 이 사람과 거래해야 할 것이다.

시장에서는 동일한 제품을 판매하는 여러 사람이 있어야 한다. 그런데 내가 거래하는 물품이 매우 특이하다면 이 사람에 대한 정보가 있어도 다른 사람과 거래할 수 없다.

그렇다면 어떤 경우에 시장에서 거래하는 것이 유리하고 조직을 통해서 거래하는 것이 유리한가? 다양한 사람과 거래한다면 시장에서 거래하는 것이 유리하다. 즉 내가 마음대로 선택하는 것이 가능하기 때문이다. 반면 소수의 문제가 있어서 이 제품을 공급하는 사람이 이 사람밖에 없다면, 조직을 통해서 해결하는 것이 좋다.

결론적으로, 조직과 시장이라는 두 가지 방식 중 특정한 경우에 더 유리한 것을 결정할 때 가장 중요한 것은 "거래비용"이다. 시장에서의 거래비용을 크게 신경쓰지 않아도 좋은 경우, 예를 들어 정보 비대칭이 없고 소수자 문제가 없을 경우에는 시장이 제일 좋다. 시장만으로도 충분한데 조직을 만들면 추가적인 관리비용(거래비용)이 들어가기 때문이다. 하지만 그 외의 경우에는 조직이 더 나은 선택일 수 있다.

즉 위에서 제시한 것과 같은 정보 비대칭이나 소수자 문제등이 있따면, 필연적으로 거래비용을 감수할 수 밖에 없다. 이 경우 거래 상대자를 조직의 구성원으로 바꿔버리고 나면 최소한 거래비용은 잘 안 들게 된다. 회사의 직원이 되면 일종의 '반복 거래'화 되기 때문이다.

결론적으로 조직은 특화된 방식으로 작동하는 것이다.

- **특화된 경제활동**

이것을 하는 것이 조직의 경제활동이다. 만약 우리 조직이 하는 행동이 특화된 것이 아니라면 굳이 조직을 만들 필요 없이 그냥 시장에서 거래하면 된다. 하지만 그 외의 경우라면 조직이 필요하다. 예를 들어 종이 만드는데 특수한 장비가 필요하다고 할 경우, 시장에서 거래하는 것이 불가능하므로 조직에서 하는 것이 더 낫다.

조직이 있는 이유는 이러한 특화된 경제활동을 잘 하기 위해서이다, 이것이 거래비용 경제학에서 말하고 있는 논리이다.

조직행동론 03 : 조직의 목적

2007년 12월 28일 금요일
오전 9:02

- **조직의 목적**

공식 조직의 특성에 대해서 이야기하면서 조직이란 다수의 구성원이 있고 이들이 하나의 공통적인 목적을 달성하기 위해서 협동하는 것이라고 정의하였다. 그렇다면 조직의 목적은 무엇일까? 이윤 창출은 세부적인 목적이기는 하지만 일반적인 목적은 아니다. 예를 들어 NGO 단체와 같은 경우에도 이윤은 추구하지 않지만 조직에 속한다. 조직이 조직으로 있기 위한 일반적인 목적은 효율성, 효과성, 그리고 생존이다.

(1) 효율성 (Efficiency)

조직이 어떠한 행동을 할 때 최대한 효율적으로 이 작업을 수행하려고 노력하는 것이 조직이 가지는 가장 첫번째 목적이다. 이 때 효율성은 아래와 같이 정의할 수 있다.

효율성 = output / input

이게 높으면 높을수록 효율성이 높은 것이다.

(2) 효과성 (Effectiveness)

또한 두 번째로 추구하여야 하는 것은 효과성이다. 이는 아래와 같이 정의될 수 있다.

효과성 = 달성된 목표 / 지향한 목표

예를 들어 올해의 목표가 1억 신장이었는데 매출을 5000만원 밖에 못한 경우, 50%의 효과성을 이룬 것이 된다. 반면 1억 신장이 목표였는데 2억을 이루었다면 200%의 효과성을 이룬 것이 된다.

이 때 효과성과 효율성의 차이에 유의하도록 하자. 왜냐하면 효율성과 효과성이 괴리를 일으키기 쉽기 때문이다. 즉 효율성을 지나치게 추구하면 효과성을 떨어트릴 가능성이 있고, 그 반대의 경우도 있을 수 있다.

최고의 효율성을 가진 조직은 아무것도 안하는 조직이다. 즉 10억을 가지고 회사를 차린 다음에 아무 일도 안 하고 있다가 갑자기 회사의 창립주가 연말에 밖에 나가서 1,000원을 기부 받아오는 것이다. 이 경우 input이 0에 가까우므로, 효율성은 한없이 높아진다. 즉 경제활동을 안 하면 안할수록 효율성은 좋아진다. 하지만 효과성은 그렇지 않다.

- 효율성 / 효과성 예제 (1)

예전에 서울에 무장 공비가 침투했다. 이들이 침투해서 열심히 군대를 동원한 다음 도봉산 안쪽 무장공비들을 몰아내기 위해 노력했다. 이 경우 도봉산을 만 명 정도로 쭉 두른 다음에 수색하면 무장공비는 잡히게 된다. 그런데 비용이나 여러가지 다른 것들이 많이 들어서, 그냥 예비군을 불렀다. 이 경우 효율성은 최고가 되었겠지만 효과성이 0이었다. (안 잡혔으니까)

즉 효율성을 고려하는 순간 작전은 무리이다. 공비를 잡아내려면 수색 인원 늘리고 수색 시간 늘리면 된다. 그러면 수색의 효과가 높아진다. 반면 효율성을 높이기 위해서 이를 줄여버리면 공비를 놓쳐버리게 된다. 효과성이 줄어드는 것이다.

따라서 실제로는 2가지를 동시에 추구할 수 없다. 효율성을 추구하면 효과성을 잃기 쉽다. 이는 trade-off 인 것이다. 따라서 조직은 둘 중에 어느 한 가지만을 노리는 경우가 많다.

- 효율성 / 효과성 예제 (2)

예전에 카드에 신규 가입한 사람들에게 대리점에서 2-3만원 정도를 준 경우가 있었다. 이는 신규 카드 가입자 1명을 데리고 가면 5만원 받았기 때문에, 이것저것 고려해도 2만원 벌 수 있어서 그랬다. 따라서 사람들이 카드회사와 계약을 맺고 대학교 앞에서 카드 가입 대리점을 했었다. 그럼 카드회사는 왜 그랬나? 이 나라 카드업계에서 가장 치열한 경쟁시기였고, 이 때의 주된 목표는 점유율이었기 때문이다.

이 경우 효율성은 거의 없었다. 즉 가입하면 5만원 지원금을 주었는데, 이 5만원을 다시 벌어오기 위해서는 3%의 수익율을 가정했을 때 약 1500만원 정도는 써 줘야 한다. 그런데 대학생들 중에 그만큼 돈을 쓰는 사람들은 거의 없었다.

즉 엄청난 비용을 들였지만 그만큼의 효과는 없었던 것이다. 그래도 이들이 이런 일을 했던 이유는, 카드회사의 경쟁이 심화되면서 이 회사의 존속 여부를 결정하는 것이 시장 점유율이었기 때문이다.

- 효율성 / 효과성 예제 (3)

이는 어느 업계와 유사한 행태를 보여주는가? 핸드폰과 유사하다. 핸드폰 사업을 위해서는 전국에 일단 서비스를 위한 기지국을 건설해야 한다. 그렇다고 시장 점유율이 5%라면 절대로 앞으로 투자금을 회수하지 못한다. 따라서 지금 손해를 보더라도, 어떻게 하든 m/s를 올리지 않으면 미래가 없다. 이것이 조직이 하는 일이다. 즉 20만원 보조금보다도 설비투자비를 회수하는 것이 더 중요한 것이다. 즉 효율성이 아무리 떨어져도 효과성을 추구하지 않으면 안 되는 때가 있다는 것이다.

- 효율성 / 효과성 예제 (4)

팔면 팔수록 손해본다고 하는데, 이런 경우 세상에 의외로 많이 있다. PS3와 XBOX360이 그런 케이스에 속한다. 여기에서는 손해 보고 게임기를 판

다. Network 경제 산업이기 때문에 그렇다.

반면 Nintendo는 좀 틀리다. Wii는 가격이 싸다. 대신 그만큼 network 경제가 낮고 시장 점유율이 높지 않다. Wii를 가지고서 예전 게임 스타일을 커버하는 것이 쉽지 않다. x360과 ps3에는 그래픽 사운드 등의 기능이 많이 있지만, wii는 그런 것이 없다. 기능은 ps3에 비해 그다지 좋은 편이 아닌데, 이를 통해서 원가를 낮출 수 있었다. 즉 닌텐도는 효율성을 중시하는 장사를 하고 있는 것이다.

위의 사례들에서 얻을 수 있는 교훈은, 효율성과 효과성에는 애초부터 괴리가 있기 때문에 조직은 둘 중의 하나를 선호해야 한다는 것이다. 즉 효율성 중시 사업이 있고 효과성 중시 사업이 있다. 이것을 잘못 잡으면 실패하는 것이다.

조직이 혁신을 하는 경우가 있다. 예를 들어 잘못된 방식으로 사업을 해서 실패를 겪고 있는 경우가 여기에 속한다. 이 때 새로운 조직을 만들어서 혁신한다고 쳐 보자. 혁신을 달성함에 있어서 효율성과 효과성 중에서 무엇이 중요할까? 효과성이 중요할 것이다. 왜냐하면 어차피 혁신을 한다는 뜻은, 혁신하지 않고 이대로 가면 망한다는 뜻이기 때문이다. 물론 가능하면 효율적으로 해야겠지만, 효과성을 달성하기 위해서 효율성을 무시할 수 있다면 무시해야 한다. 혁신은 완벽히 달성하느냐의 문제이지, 혁신의 10%, 20% 달성은 아무런 의미가 없기 때문이다. 즉 많은 비용이 들어간다고 하더라도 효과적으로 혁신을 해야 하는 것이다. 일단은 올해 목표가 조직을 바꾸는 것이라면 50%만 바꾸는 것은 의미가 없는 것이다.

(3) 생존

조직의 마지막 목표는 생존이다. 조직은 경제활동 단체니까 유기적으로 살아있는 것은 아니다. 물론 영속적으로 존재한다는 것을 가정하기는 하지만 그렇다고 해서 조직이 생존을 추구하는 것이 목표라는 말은 다소 의문의 여지가 있을 수 있다.

이는 조직이 생존만을 추구할 수도 있다는 의미이다. 효율성, 효과성은 없지만 아예 생존만을 추구하는 경우도 있다는 의미이다.

미국이 1차 세계대전의 엄청난 부를 얻고 나서 경제 공황이 다가온 적이 있었다. 이 때의 경제 공황은 과거의 경우와는 다른 차이점이 많은데, 인플레/디플레이션이 아니라 스태그 플레이션이 발생하였다는 점이다.

일반적인 인플레이션은 소비에서 온다. 즉 소비가 과등해지게 되면 발생한다. 반면 스태그플레이션은 공급가격에서 오는 문제이다. 즉 공급에 필요한 원자재 가격이 상승함으로서 오는 문제이다. 이 때 일반적인 소비자 가격이 상승하면서 다시 전반적으로 물가가 올라가게 된다. 그리고 지나치게 많이 생산이 되어서 제품 생산에 필요한 원재료의 가격이 올라가기 때문에 생기는 문제이다. 그런데 가격은 올라가지만 공급량이 올라가는 것은 아니다. 하지만 애초부터 한정되어 있는 만큼을 생산하려하다 보니까 소비 경제도 같은 양을 소비함에도 불구하고 물품 가격이 높아지게 된다. 즉 이는 과잉생산 때문에 생기는 문제이다.

이는 생산 가능한 양이 한정적이라서 생기는 문제이다. 이를 해결하는 해결책으로 제시되었던 것이 뉴딜 정책이다. 실물 경제의 생산량을 늘이고, 노동시장 창출을 통해서 스태그플레이션을 잡자는 것이다. 즉 생산량이 한정되어 있기 때문에 생기는 문제였으니까, 이를 늘려서 없애자는 것이다.

이를 위해서 테네시 유역 개발을 진행하였다. 그리고 테네시 강 유역 개발 공사를 위해서 TVA라는 것을 만들었다. 이 목적은 단순하다. 즉 테네시 강 유역의 수자원 공사를 하는 것이다. 이를 잘 수행해서 뉴딜 정책이 성공적으로 끝났다. 그렇다면 저 TVA라고 하는 조직은 테네시 강을 개발하기 위해서 만든 조직인데 목적 달성했으면 없어져야 할 것 아닌가? 그런데 그렇지가 않다는 것이다. 1970년대에 보니까 아직도 건재하고 있더라는 것이다. 대신 이 조직이 강을 개발하는 것을 아니라 주변 상가들의 지역 경제를 발전시킨다고 하면서 마을 동반회의 처럼 바뀌긴 하였지만 여전히 살아남아 있는 것이다. 그리고 고위 간부들이 테네시 강 주변의 유력 인사들이기 때문에 주변 사람들을 영입해서 유지시키는 것이다. 효율성도 없고 효과성

도 없지만 그럼에도 회사는 남아 있다. 즉 조직 자체를 생존시키는 것이 목표가 된 것이다.

조직행동론 04 : 고전 조직 이론

2007년 12월 31일 월요일
오전 9:08

- **조직 이론의 발전**

  고전 조직 이론

  (1) 과학적 관리법 (Taylor)
  (2) 관료제 (Weber)
  (3) 인간관계론 (Mayo)

  고전 조직 이론은 조직이 어떻게 만들어지고, 왜 만들어지는지에 대한 기본적인 것을 파악하는 분야이다.

  조직 이론에서는 위의 3가지가 나온다. 저 3가지에 근거해서 조직 이론이 발전해나가는 과정이 경영학에 관련된 생산관리나 조직관리, 전략경영 등의 파트가 분화되어 나가는 출발점이다. 전형적인 생산관리는 과학적 관리법과 관련이 높다. 이런 식으로 조직이론의 각 part는 경영 내 management 라고 불리는 일련의 분야와 함께 나간다.

  다만 상황이론 이후에서부터의 이야기들은 별로 다루지 않는다. 일단 분리 이후의 이야기이며, 이후의 내용은 상당히 다른 내용이 된다. 하지만 적어도 이 시기까지는 조직행동론과 조직이론이 별로 구분되지 않던 시기이다. 여기에서는 맨 처음에 발전되었던 3가지 Theory를 배우도록 한다.

  (1) 과학적 관리법

  이 이론은 미국 기사기계 협회 사람들이 어떻게 하면 생산 시스템을 좀 더 효율적으로 구동시킬 수 있을까를 논의하는 과정 가운데 나오게 된 것이다. 이 관리법에서 제기하는 문제는, 기계의 경우에는 정확하게 일정을 짜서 정확한 일정 내에 일을 시키면 되는데 인간은 그것이 안 된다는 것이다. 따라

서 생산 시스템을 효율적으로 구성하려면 기계와 함께 협력할 수 밖에 없는 인간의 문제를 신경써야 한다는 것이다. 인간도 기계가 움직이는 것처럼 안정적으로 움직인다면 좋겠지만, 그렇지 못하다는 것이다.

당시의 사람들은 노동력을 어떻게 발휘했나? 사실 극심한 노동력의 착취가 있었다. 그런데 문제는 그만큼 착취해서 얻은 노동력이 그렇게 훌륭한 편도 아니었다. 왜냐하면 대부분 마지 못해서 너무 길게 일하며 태업했기 때문이다.

이러한 문제가 발생하는 이유에 대한 대안으로는 아래와 같은 것들이 제시되었다. 즉 노동력이 효율적/안정적으로 작동하지 못하는 이유에는 아래의 3가지가 있다.

- **노동력이 효율적, 안정적으로 작동하지 못하는 이유**

  (1) 관리자의 생산지식 부족

  우선 첫째는 관리자의 생산 지식 부족이다. 산업 혁명 이후 활자발달로 사람들은 생산 기술에 대한 지식을 보유하게 되었다. 하지만 관리하는 사람들은 그렇지 못하다. 즉 다양한 작업들을 모두 필요로 하는 조직의 관리자들은 다양한 기술들을 통합적으로 익히지 않는다. 따라서 한 직원이 일을 잘 익히는지, 못 익히는지 자기 자신은 알기 쉬워도 관리자는 제대로 이해하는게 쉽지 않을 수 있다는 것이다.

  열 명의 사람에 똑같은 일을 시키는데, 일하는 방식에 대한 자기 나름대로의 기술이 있다. 그래서 어떤 사람은 1시간이 걸리고 어떤 사람은 1시간 30분이 걸린다. 그런데 기계 관리를 위해서는 이 시간이 일괄적으로 1시간에 맞추어져야 하는데, 사람마다 다 틀리니 관리자는 어디쪽에 맞춰야 할지를 알 수 없게 된다. 따라서 이러한 시간 차이 때문에 중간 제품이 남아서 작업 공정을 방해하는 일이 생기게 될 수도 있다는 것이다.

(2) 노동자들이 스스로 일을 하면서 작업기술을 공유하지 않음

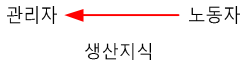
즉 열 사람이 똑같은 일을 한다면 그 중 한 사람의 기술 향상이 있어도 전체가 그 효과를 보아야 할텐데 아무도 다른 사람에게 자신이 습득한 기술을 알려주려고 하지 않을 수 있다. 자기가 10년동안 열심히 일해서 얻은 기술은 10년동안 열심히 일한 사람만 알 수 있다.

이 경우 잘 하는 사람과 못 하는 사람과의 능력 차이가 커지게 된다. 여러 사람들이 지식을 공유하고 있다면 각자가 자기가 하는 방식대로 나가게 된다. 그리고 이를 통해 숙련자와 비숙련자의 기술 차이가 너무 커지게 된다.

(3) 작업 동기 저하

위와 같은 차이로 인하여 작업 동기가 저하될 수 있다. 따라서 일을 좀 더 효율적으로 끝내는 사람에게 높은 보상을 준다면 좋을텐데, 문제는 그게 불가능하다는 것이다. 즉 일을 열심히 해서 빨리 끝낸건지, 농땡이 피워서 빨리 끝낸 건지 모르게 되고, 따라서 차별적인 보상도 불가능하다.

위의 문제에 대한 가장 중요한 원인은 작업에 대한 지식과 기술이 노동자에게 종속되어 있고 관리자까지 올라가지 않는 것 때문이다.



즉 개개인이 알고 있는 지식이 별볼일 없어도 50명의 지식을 합친다면 최고가 될 것이다. 좋은 것을 남기고 잘못된 것을 버릴 수 있기 때문이다.

- **지식의 통합 작업을 위한 연구들**

(1) 시간과 동작 연구

이를 위해서 맨 처음 했던 작업은 시간과 동작 연구이다. 이것은 일을 시켜 놓고서 일단 지켜보는 것이다. 그리고 모든 노동자에 대해 이를 다 적용해 보는 것이다. 이 연구를 통해 작업의 기술에 대해 알 수 있게 된다. 예를 들어 삽을 쥘 때는 거리를 얼마나 멀게 두어야 하는지 등에 대한 여러 기술을 익힐 수 있다. 이를 통해 효율성이 얼마나 나오는지 보고 그 동작을 하는데 얼마의 시간이 걸리는지 알 수 있다. 그리고 여기에 맞춰서 일정을 짜면 된다. (기계 역시 표준 시간과 동작에 맞추어서 짜면 된다.)

(2) 분업화

예전에는 한 사람에게 다양한 종류의 일을 주었는데, 분업화는 가급적 단순한 작업으로 세분화시키는 것을 말한다. 즉 분업화를 한다면 모든 노동자가 하나의 동작만을 반복하게 된다. 그렇다면 왜 분업화가 도움이 될까? 일단은 효율성이 올라간다. 그리고 작업의 시간차가 없어진다. 또한 같은 작업을 시키고 있으니까 금방 숙달되며, 능률이나 지식의 편차가 없어진다. (learning curve)

그래서 분업화의 가치는 2가지이다. 하나는 효율성을 구축할 수 있게 되고, 또다른 하나는 분업화를 통한 예측가능성이 생긴다는 것이다. 즉 평균을 잡으면 편차가 줄어들게 된다. 그것이 분업화의 가장 큰 이점이다.

이런 식으로 작업자들의 지식을 관리자가 보유함으로서 기본적으로 지식 공유가 이루어지게 된다.

(3) Foremanship

Foreman은 지금의 표현대로 말하면 연구자이다. 즉 어떻게 하면 효율적으로 생산할 수 있을지를 연구하는 사람들이다. 이 사람들은 과거에

는 존재하지 않았지만 과학적 관리법에 의존하여 이를 연구하도록 바꾸어준 것이다. 즉 일종의 R&D이다. 그리고 이를 통해 작업 지식의 공유가 자연적으로 이루어지게 된다.

(4) 차별성과급제

이는 성과가 안 좋은 사람과 좋은 사람에게 차별적으로 급여를 주는 것이다.

예를 들어 100개 만들면 10개 만든 사람보다 더 많이 받는다. 이 때 작업의 차이를 없애기 위해서 노력하지만, 단순한 작업도 잘 하는 사람이 있고 못 하는 사람이 있다. 이러한 경우 좀 더 개발이 가능하고 지식을 쌓을 수 있는 분야가 있으면 그걸 하라는 이야기이다.

작업에서의 지식을 만드는 사람이 노동자이므로 바로 차별 성과급제도는 일종의 동기부여 역할을 하게 된다. 즉 노동자들은 좀 더 열심히, 좀 더 효율적인 방법을 머릿속에서 생각하면서 작업을 하게 된다. 이것으로 3가지 문제에 대한 해결책이 된다.

- 과학적 관리법의 의의

이것이 과학적 관리법으로 불리는 것으로서, 기계 기사가 생각했던 방식이다. 이에 관련된 Journal을 보면 재미있는 것이 많이 있다. 즉 지식을 공유하면 미국의 생산 능력은 엄청난 발전을 이룰 뿐 아니라 노동자가 가지고 있던 지식의 상당부분이 관리자에게로 오게 된다. 그리고 여기까지 오면 현대적인 조직 관리가 가능해지게 된다. 조직은 바로 이런 것을 위해 탄생한 것이다.

그리고 이것이 바로 조직의 목적인, 특화적 작업을 계획하고 생산하기 위한 방법인 것이다. 즉 조직 자체가 지식을 보유하지 못한다면 노동력을 올바른 방식으로 활용할 수 없기 때문에 위와 같은 방법을 동원하

는 것이다.

Taylor라는 사람은 위의 내용에 기반한 과학적 관리법을 발전시켰다.

즉 일 하는 사람은 일만 하고, 이 일을 계획하는 사람들은 이 사람들에게 일을 시키게 된다. 이런 식으로 수동적으로 일하게 되는 방법의 근간은 과학적 관리법의 논리가 된다. 사실 이는 기계사들이 만든 것으로서, 여기에는 인간을 기계의 일부로 보는 시선이 담겨 있다. 즉 사람도 기계처럼 완벽하게 예측 가능하고, 정확하게 명령시킨대로 행동하는 것이 최고라고 보는 것이다.

그렇다면 인간으로서의 가치는 경제적 가치밖에 없다. 돈만 주면 되는 존재로 환원되는 것이며, 경제적인 보상만 제대로 주면 되는 것이다. 지나치게 여러 요소들을 고려하다보면 생산 계획이 원하는대로 안 만들어진다. 따라서 Taylor의 과학적 관리법을 동원하여 마치 기계처럼 제품을 생산하자는 것이다. 이것이 이들의 관점이다.

이 이론은 산업혁명과 매치될 수 있는 계기를 마련해 주었다. 과학적 관리법이 없었다면 이러한 산업 혁명은 불가능 했을 것이다. 단순한 작업은 기계로 하는 것이 가능하지만, 그 이상의 복잡한 작업은 불가능하다. 하지만 단순 작업은 누구에게나 가능하다. 예를 들어 포장 푸는 작업은 가능하다.

분업화를 시켜 놓았으니 세분화 동작 하나하나에 맞게 생산 계획을 설립하는 것이 목적이 된다. 그리고 작업이 단순화되고 세분화 되었으므로 생산 과정에 기계를 투입할 수 있는 여지가 많아진다.

- Ford Van 사례

그 이후에 가장 성공한 것이 바로 Ford van 이다.

포드는 과학적 관리법의 기본 원리 다 받아들이고 여기에 하나를 더

추가한다. 그것이 바로 컨베이어 벨트이다. 즉 작업자가 이동하지 않고 작업 대상이 이동하도록 한 것이다. 이를 통해 가장 완벽한 과학적 관리법이 수행되게 되었다.

과학적 관리법의 기본 논리는 현대 조직을 구성하는 가장 기본적인 틀이 된다. 이 과학적 관리법 원리에 따르면, 조직은 최소한 평균적인 생산력을 이루어내는 것이 가능하다. 따라서 최소한 일정량의 안정성과 효율성을 가지고 운영할 수 있는 구조를 만들어주는 것이 과학적 관리법이 기여한 것이다.

(2) 관료제 (Weber)

여기에서는 "권위"에 대한 이야기가 나온다. 권위는 권력을 가지지 못한 사람이 권력을 가진 사람에게 부여하는 것이다. 즉 명령을 들을 때 "내가 네 말은 들어주지" 이것이 바로 권위이다.

집단 경제활동을 하기 위해서는 권위가 있을 필요가 있는데, 누군가 한 사람이 명령을 내리는 형태로 집단 권위활동이 발휘되어야 한다. 이것이 이루어 질 수 있는 방법에는 아래의 3가지가 있다.

(1) 카리스마적 권위

이는 순수하게 개인의 시각에서 나오는 것으로서, 그 사람이 잘났거나 지식이 높거나 등 나보다 우수하기 때문에 그 사람의 말을 듣는 것이다. 이것이 카리스마적 권위이다. 즉 순수하게 권위가 나오는 이유는 그 사람이 나에게 있어서 특별한 존재로서의 의미가 있기 때문이다.

(2) 전통적 권위

전통적 권위는 혈통과 집단의 문제이다. 왕이 왜 왕이 되느냐? 혈통 때문에 그렇다. 이러한 것을 전통적 권위라고 한다.

위에서 제기한 (1), (2)의 2가지 권위가 가진 가장 큰 약점이 하나 있는데, 이는 이전가능성이 매우 낮다는 것이다. 즉 다른 사람에게 이 권위를 옮겨주는 것이 매우 힘들다. 우선 카리스마는 한 개인에게서 나오는 것인데, 이를 넘겨주는 것이 쉽지가 않다. 아무리 훌륭한 사람이라고 하여도, 혼자서 수많은 사람들을 이끌어 나가는 것은 불가능하다. 게다가 1,000명 2,000명 이상 되는 큰 규모의 집단 경제활동을 카리스마에만 의존하기는 쉽지 않다. 바로 여기에서 공식 권위의 필요성이 제기된다.

(3) 공식 권위

경제활동을 대규모로 하기 위해서는 위의 2가지만으로는 불가능하다. 공식 권위는 여기에서 필요하다. 즉 이 사람이 잘나서가 아니라, 조직에서 일정한 위치를 부여받았기 때문에 권위가 존재하는 것이다; 그리고 이것이 없다면 대규모의 집단 활동은 불가능하다.

따라서 조직이 제대로 운영되려면 공식 권위가 보장되어야 한다. 이것이 없다면 조직은 문제를 가지게 된다. 조직이 와해되거나 침체에 빠질 수 있는 것이다. 공식 권위가 무너진 조직은 침체에서 빠져나가기 힘들게 된다.

구조조정을 하면, 경영 합리화라는 명칭 하에 직원을 자른다.

그런데 이 때 조직이 아니라 개인의 입장에서 생각해 보자. 자원 퇴직을 하면 유능한 사람이 나가나 쓸데없는 사람이 나가나? 대개 유능한 사람이 나간다. 왜냐하면 이 사람은 나가도 다른 곳에 갈데가 많아서 그렇다. 따라서 정리 해고를 통해 조직의 경쟁력에 심각한 타격을 입힐 수 있다. 최종적으로는 조직에 별볼일 없는 사람들만 남아있을 수도 있다.

따라서 조직이 제일 먼저 수립해야 하는 것은 공식 권위이다. 이것이

성립되어 있지 못하면 안 된다. 이게 제대로 안 되어 있으면 과학적 관리법이건 뭐건 소용이 없다.

(3) 인간관계론

이는 앞에서 제시한 2가지의 이론들과는 상반된 논리이다. 명칭에서 알 수 있듯, 중심이 되는 논리는 인간이다. 과학적 관리법에서 인간을 보는 입장은 기계적 입장이다. 정확히 말하면 인간도 기계처럼 다루어 된다는 이야기이다. 반면 인간 관계론에서는 다른 시각으로 접근한다. 인간에게는 특수한 특성들이 있어서 관리를 하기 어려운 점들이 존재하며, 이는 개별적으로 해결해야 한다는 것이다.

- 호손 공장실험

  TI에 있는 호손 공장에서 10년간 실험을 했다. 이 실험의 처음 목적은 인간관계론과는 관계가 없다. 처음에는 순수하게 과학적 관리법을 실험하기 위한 목적이었다. 작업 능률 올리는데 있어서 작업 환경이 얼마나 영향을 주느냐를 실험했다. 그래서 호손 공장 가건물에다 작업자를 단체로 불러서 온갖 작업을 시켰다. 매우 밝은 곳에서 계속 작업을 하기도 했고, 어두운 곳에서 작업을 하기도 했다.

  원래의 가설은 작업 환경이 좋아지면 능력이 좋아진다는 것이었다. 그렇게 그렇게 3년을 실험했다. 그런데 문제는, 작업 환경과 능력과는 큰 관계가 없었다는 것이다. 온갖 가능한 작업환경을 다 뽑았는데도 능률 차이는 없다는 결과가 나왔던 것이다.

  다만 유일하게 차이가 있는 것은 시간이다. 같은 팀에게 과제를 부여했을 때, 시간이 지나가면 지날수록 작업 성과가 작업 환경에 상관없이 점점 좋아졌다.

  그래서 이를 해석할 때, "작업 환경"이라고 하는 것이 작업 능률과는 별 관계가 없고, 시간 경과에 의한 것이 작업 능률에 유일한 영향을 준

다는 결론이 나온 것이다.

그럼 시간이 경과할수록 무엇이 좋아지나? teamwork이 좋아진다. 이것이 유일하게 차이를 만들어 낼 수 있는 것이다. 즉 인간관계가 개선될수록 작업 능률이 좋다진다는 결론을 얻어낸 것이다.

그래서 그 뒤로부터 teamwork에 바탕을 두어 실험을 재설계하고 연구하기 시작했다.

이를 위해 사람들을 10명씩 찢어서 새로이 인원 구성을 했다. 혹은 신입생을 집어넣었다. 이런 식으로 계속적인 인간 관계 정보를 바꾸어 보았다.

그랬더니 거기에서 작업 능률 차이가 있었다. 물론 친한 사람들과 일할 때와 안 좋은 사람과는 차이가 났다.

이미 과학적 관리법에 의해서 충분히 분업화 되어있고 세분화 되어 있는데도, 인간 관계의 특수성이 시스템의 능률에 영향을 준다는 것이다. 즉 사람들이 가지고 있는 개인적 능률의 차이 등등을 녹여서 모두 다 똑같은 시스템을 만들고자 한 것이 목표인데도, 역시나 이러한 시스템으로도 없앨 수 없는 teamwork이라는 것은 존재했던 것이다. 이는 "비공식적인 인간관계"이다. 공식적인 것이 조직할 수 있는 반면, 비공식적인 것은 조직할 수 없다는 측면이 있는 것이다.

인간관계론에 의하면 인간의 감정적 요소는 과학적 시스템 내에서도 살아 있다. 그리고 이것은 관리가 불가능하다. 인간관계론은 관료제의 공식적 권위나 과학적 논리와는 반대적으로 운영된다. 순수하게 인간관계론에 의해서 관리하는 것은 불가능하기 때문이다. 이 경우 많은 모습은 있을 수 있어도, 조직의 가장 전형적인 모습을 보여줄 수는 없기 때문이다.

비공식적인 관계를 잘 만들어두면 좋다는 것은 알지만, 문제는 이것을 예측하고 통제하는 것이 쉽지 않다는 것에 있다.

따라서 과학적인 관계를 만들어 낸 조직과 비공식적인 관계를 통해서 성공하는 조직이 갈라지게 된다. 이의 대표적인 예가 People Express와 SWA 의 사례이다.

- 예 : People Express vs. South-west Airline

같은 항공사라도, PE는 전형적인 taylorism에 기반을 두고 있는 회사이다. 이 회사는 기계화되고 분업화된, 전문성을 지니고 있는 사람들로 구성되어 있다. 그래서 규칙, 규율이 명확하고 전문 분야가 있다. 각 전문 분야에서도 자기가 맡은 분야에 대해서만 책임과 권한이 있다.

반면 SWA는 주로 일하는 위치는 있지만, 다른 쪽에서 일이 많다면 따로 가서 일하는 경우도 있고 그렇다. SWA에서 공식 권위는 매우 낮다. 그래서 SWA의 광고를 보면 독특하다. 일만 제대로 하면 개성을 존중해 주겠다는 식이다. 또 공식적 권위도 없다보니 지위 체계도 약하며, 유대관계를 만들어주는 것이 중요하다.

한편 PE는 그런 것은 필요가 없고, 있으면 오히려 방해이다. 불필요한 족벌이나 편가르기가 생기면 파벌싸움이 되기 때문이다. 우리나라에서는 삼성이 대표적인 예이다. 사그룹을 만드는 순간 조직의 규칙보다 사조직 rule이 우선시되기 때문이다.

PE와 같은 과학적 관리는 원하면 얻을 수 있다. 하지만 SWA와 같이 조직 문화에 근거한 조직은 만들고 싶다고 만들어지지 않는다. 의도했어도 성공하거나 실패할 수 있다.

그래서 일반적으로 과학적 관리법에 의거한 체계를 "robust system"이라고 부른다. 상황 변화에 관계없이 일정하게 확보할 수 있고, 원하면 만들어 낼 수 있기 때문이다.

반면 SWA는 "fragile system"이라고 한다. 한 번 깨지면 걷잡을 수 없다. 대신 성과는 SWA가 좋은 편이다. 전자는 고성능,고효율은 아니지

만 안정적이며, 후자는 성능은 좋지만 좀 불안정한 측면이 있는 것이다.

이 2가지 대비가 현재까지의 조직관리 내용 중에서도 여전히 제일 중요한 영역에 속한다.

조직행동론 05 : 조직 이론의 발전

2008년 1월 2일 수요일
오전 9:03

- **조직 이론의 발전**

(1) Carnegie School

Carnegie School은 현대 조직 이론의 출발점이다. 즉 여기에서부터 조직에 대한 시각이 바뀐다. 앞에서 배웠던 3가지는 조직이 어떻게 바뀔 것이냐에 대한 이야기이지만, 과학적 관리법은 체계적 직무를 분석하고 보유하는 것이 중요하다고 보는 것이다.

이 3가지 조직 이론의 공통점은, 조직은 경제적 효율성을 위해서 움직일 수 있다고 보는 것이다. 즉 조직은 무언가 특수한 경제행위들을 효율적으로 수행하기 위해서 존재하는 것이며, 그렇지 않으면 있을 의미가 없는 것이다.

반면 Carnegie School에서부터 시작하면 조직에 대한 관점이 완전히 바뀌게 된다. 이들은 조직을 아래와 같이 본다.

"organization as a organic form"

즉 조직을 하나의 살아있는 형태로서 보는 것이다. 살아있는 형태는 아닌데, 도구로서 만들어 진 것은 분명하다는 것이다. 그리고 일단 만들어 놓고 살아 있는 생명체와 같은 특성을 가지는지를 살피는 것이다.

망치나 드라이버가 생존을 추구하는가? 아니다. 따라서 조직은 순수하게 기능을 달성하기 위한 것만을 목적으로 삼아야지, 자체의 생존을 목적으로 삼아서는 안 된다는 것이다. 따라서 자본사회에서 조직은 주주의 이익에 최대한 기여하기 위해서 존재할 수도 있고 사라질 수도 있어야 한다. 그런데 실제로는 그렇지 못할 때도 많다. 생물체에게 어떤 행동을 하게 할 수는 있어도 행동 원리를 간섭할 수는 없는 것과 마찬가지인 것이다.

그래서 조직은 기계처럼 만들어 낸 것인데도 불구하고, 다루기 어려운 도구

에 속하는 것이다. 내가 원하는 방향으로 움직이지 않고, 의도나 목적을 충실히 수행하는 방향으로 나가지 않기 때문이다.

반면 조직이론에 따르면 관리자가 관리를 못해서 말을 안 듣는다고 주장한다. 즉 애초부터 조직이 스스로의 동작 원리를 가지고 있다고 생각하다보니 이러한 문제가 발생한다고 생각하는 것이다.

- 목적 위계와 이로 인한 문제점

대표적인 예 가운데 하나로 목적 위계(Goal Hierarchy)가 있다. 이는 조직과 같이 하나의 공동작업을 이루기 위해서 목적을 세분화하고 위임하게 되면 반드시 일어나는 특성이다. 즉 하나의 목적을 달성하기 위해서 필요한 수단을 정의하는데, 이 수단을 혼자서 할 수 없으니까 수단을 달성하기 위한 각 하부 수단들이 결정된다. 최종적으로 한 개인에게 시킬 수 있을 만큼 목적을 수단으로 분할시켜 나가면 다수개의 목적들이 상위/하위 목적들로 배열될 것이다. 이렇게 배열된 것을 목적 위계라고 부르는데, 이걸 만들면 자연스레 점점 더 최종 목적을 달성하기가 힘들어진다. 즉 생성된 분화로 말미암아 최종적인 목적의 달성이 점점 더 힘들어지는 것이다.

예를 들어 학업의 효과를 높이기 위해서 과제를 냈다고 해 보자. 그 때 교수가 과제물을 낸 목적은 조직행동론을 제대로 학습하는 것이다. 그런데 과제라는 수단을 내면 과제를 하는 것이 위임된다. 그런데 일단 위임을 받고 나면 위임받은 사람 입장에서는 수단을 달성하는 것이 목적이 된다. 즉 목적이 중요한 것이 아니라 자기가 위임받은 수단을 제대로 완성하는 것이 중요하게 된다.

이 경우 과제를 하느냐 못하느냐가 중요하지 조직행동론을 이해하는 것은 중요하지 않게 된다. 그러다 보니 이런 경우도 발생할 수 있다. 과제를 하다 보면 시간이 없어서 친구에게 위임을 할 수도 있다. 이 때 과제를 위임받은 친구 입장에서 보면 과제'만' 잘 하면 된다. 이것이 목적위계의 특성이다. 즉 목적을 위임하면 위임할수록 실제 달성해야 할 사람의 목표는 달라지게 되며, 최종적인 목적은 잊혀져 가게 된다. 조직은 당연히 이런 식의 위계 관계

를 복잡하게 가질 수 밖에 없게 된다. 조직이라는 것은 집단의 경제활동을 함께 하는 것이기 때문이다.

우리 조직의 올해의 목적은 예를 들어 10%를 성장시키는 것이라고 해 보자. 그럼 이만큼 성장시키기 위해서는 무엇을 해야 하나? 별로 어렵지 않다. 조직의 여러 부서들에게 10% 성장에 기여하기 위해 각 부서가 맡아야 할 일을 정해주면 된다. 생산 부서가 10% 성장해서 기여할 수 있는 일은 생산을 늘리면 이룰 수 있다. 그리고 판매 부서에게는 판매를 10%를 증가시키라고 하고, 재무 부서에게는 자금을 10% 더 가져오라고 한다.

문제는 이런 것을 시킨 다음에 발생한다. 예를 들어 생산 부서 팀장은 "올해 목적은 생산량 10% 증가다"와 같은 식으로 토의를 할 것이다. 그럼 어떤 일을 시키면 생산량이 10% 증가시킬 수 있을까? 생산, 노동, 재료를 10%씩 올린다. 또한 판매 부서에서 판매를 10% 올리고 싶다면 가격인하, PR, 유통 등의 방법을 사용하면 된다. 마지막으로 재무 부서에서 자금 조달을 10% 더 늘어나고 싶다면 이자율을 올리거나 담보를 올리면 된다.

저 방법을 수행해서 1년이 지났다고 해 보자. 그럼 어떻게 되었을까? 적자가 된다. 다 돈이 들어가는 것이라서 그렇다. 문제는 각 부서에서는 자신들의 목적에만 집중하기 때문에 전체적인 목적과 충돌하는 것을 해결할 수 없는 것이다. 이런 면에서 조직에서는 어쩔 수 없이 갈등이 존재하게 된다. 이는 목적하는 것, 생각하는 것이 다 틀리기 때문에 그렇다.

- 조직과 Organic Form, 그리고 조직의 생존

그러다보면 조직은 더 이상 단합되고 효율적으로 움직이는 존재가 아니다. 구성원들끼리 충돌하게 되며, 내부적으로 효율적으로 돌아간다고 하여도 조직 전체의 입장에서 보면 목적을 이루지 못할 가능성이 충분하다는 것이다. 그래서 조직은 "organic form"이다. 이해관계를 가지면서 살아 있는 것처럼 움직이는 것이다. 이런 시각으로 넘어가면 현대적인 조직 시각이 된다. 이 현대적인 조직 시각에서는 모든 것이 전부 다 관리가 가능하고 수정 가능하고 고칠 수 있는 문제라고 생각하기조차 않는다. 즉 조직이 가지고

있는 근본적인 몇 가지 특성이 이런 것을 좌우한다는 것이다.

다만 목적이 있음에도 불구하고 조직에 있는 모든 구성원들이 이해 갈등을 일으키지 않는 것이 하나가 있다. 그것이 바로 "조직의 생존"이다.

조직의 생존은 모든 구성원들의 활동 가능성을 보장하는 가장 기본적인 구성이다. 그래서 조직의 생존 목표는 가장 달성하기 쉬우며, 쉽고 효율적으로 달성되는 것이다.

- Attention Allocation

카네기 학파 사람들은 좀 더 재미있는 이야기를 하는데, 그것이 attention allocation 의 문제이다. 이는 의사결정론 배울 때 다시 한 번 나올 텐데, 내용은 의사 결정을 올바르고 적절하게 의사 결정을 하느냐는 얼마나 Attention 하느냐에 달려 있다는 것이다. 애초부터 조직에서는 다수의 의사결정을 한정된 시간 동안 한꺼번에 수행해야 한다. 따라서 처음부터 시간 배분의 편차가 있게 된다. 이 경우 의사결정의 퀄리티는 분배된 시간에 따라 결정될 것이다. 즉 1시간 투자한 의사 결정과 5분 투자한 의사 결정의 퀄리티에는 차이가 있을 수 밖에 없다.

일반적으로 다수 개의 의사 결정을 한정된 시간 내에 수행하는데, 그 한정된 시간 동안 다수개를 복합적으로 수행하면 attention을 받는게 있고 못받는게 있게 된다. 이 경우 attention을 못 받는 것은 그냥 흘러가게 된다.

따라서 적절하게 의사 결정을 하는 것이 중요하다. 어떤 것은 많은 attention을 받고 다른 것은 적은 attention을 받는다. 이 때 attention을 allocation 하는 것이 가장 중요하다.

이런 이야기들이 Carnegie School이 주장하는 조직에 대한 중요한 시각이다. 이런 것을 "조직에 대한 자연 체계적 시각 (Natural system perspective)"이라고 부른다. 반면 앞의 3가지는 폐쇄적 체계적 시각(closed system perspective)라고 부른다. 이는 한정되어 있는 대상에 대해서만 잘

돌아가기 때문에 그렇다. 반면 Carnegie School은 조직은 그 자체가 organic form이고 natural system이라서 스스로의 원리로 마음대로 움직인다는 것이다. 이렇게 1960년대 쯤에 조직에 대한 새로운 시각이 나오면서, 조직에 대한 이야기가 달라진 것이다.

(2) 상황이론 (contingency theory)

상황 이론은 "Open system perspective", 즉 개방 체계적 시각이라는 것을 가장 전형적으로 도입한 모형이다. 개방 체계적 시각이란 조직의 운영에 가장 중요한 요인을 제시한다. 이는 어떤 조직 환경에서 활동하느냐에 따라서 조직을 어떻게 관리하느냐도 달라질 수 밖에 없음을 의미한다. 이런 의미에서 조직 이론은 상황주의이다.

이것이 생긴 계기는 실제 연구를 통해서이다. 연구를 위해 약 100여개 정도의 조직의 관리 시스템을 연구해 보았다. 이를 통해 과학적 관리법이 얼마나 효과를 내느냐를 분석해 보았는데, 제일 기본적인 것으로 알려진 과학적 관리법의 경우 100개 중에서 과학적 관리법을 제대로 준수하는 것은 절반 정도 밖에 되지 않았다.

그런데 과학적 관리법을 준수하지 않는다고 꼭 조직의 효율성이 떨어지는 것만은 아니었다. 즉 과학적 관리법 적용 범위에 실제적인 차이가 있다는 것이며, 그 원인은 조직 환경에 있다고 보는 것이 바로 상황 이론의 시각이다.

조직은 조직의 효율성을 구축하기 위해 가장 효율적인 것이 무엇이냐를 생각할 필요가 있다. 상황 이론에는 이러한 조직의 효율성이 각 조직에 맞느냐 그렇지 않느냐가 제일 중요하다. 과거에는 조직을 관리하는 "The one best way", 즉 가장 훌륭한 한 가지 방법이라고 보았다. 하지만 실제로는 best way들이라 할지라도 다양한 최적 방법이 있다는 것이다.

이 이유가 현대 조직이론의 가장 중심적인 시각이다. 상황이론이 생긴 것은 Carnegie School의 생성과 비슷한 시기이다. 근데 65년 후부터는 조직환경

분석(상황 이론)이 조직이론의 주된 관심사가 되었다.

상황 이론은 조직과 조직이 접하는 환경이 있다고 보는 주의이다. 이 때 환경은 무엇인가? **환경이란 "조직 행동에 중요한 영향을 미치지만 조직이 통제할 수 없는 것"을 말한다.** 여기에는 종류가 무척 많다. 그 중에서도 상황 이론을 했던 사람들은 기술적 이론에 초점을 두어 한 10년동안 연구했으며, 그 다음 시기에 가면 정치적 환경, 자원 환경, 제도 환경 등등을 연구하기 시작했다.

- 환경과 전략

환경이라는 것은 각 조직마다 다른데, 이 때문에 나의 조직 환경이 있다고 해서 그것이 조직의 유일한 수행 방법을 결정해 주지는 않는다.

예를 들어 아이스크림 공장이 있다고 해 보자. 여름철에는 많이 팔리고 겨울철에는 수요가 줄어든다는 것이 아이스크림 산업의 가장 기본적인 특성이다. 즉 수요가 일정하게 유지되는 것이 아니라 시기에 따라서 fluctuate 한다. 그렇다면 이렇게 시기에 따라서 변하는 수요를 가지고 있는 ice cream 회사가 가장 효율적으로 운영되려면 어떻게 생산해야 할까?

첫번째로 생각해 볼 수 있는 것은 여름에 많이 만들고 겨울에 적게 만드는 것이다. 혹은 여름에는 12시간씩 근무를 시키고, 겨울에는 일 안 시키는 방법도 있기는 있다. 또는 사람들을 고용할 때 여름에만 근무하는 파트타임 직원만 고용할 수도 있다. 그런데 이러한 방법들은 쉽지는 않다. 왜냐하면 적정 근무 시간을 초과하면 2배로 돈을 줘야 하기 때문이다.

조직은 내부 적합성과 외부 적합성을 동시에 가지고 있다.

전략이란 경제활동을 하는 방식을 말한다. 어떤 전략을 취한다고 했을 때 수입을 일정하게 하는 방식은 유연성에서 나온다. 즉 수요가 변하는 만큼 생산도 얼마든지 변화시킬 수 있다는 것이다. 반면 재고를 활용하는 방식은 유연성 전략이 아니라 경직성에 기반한 전략에 바탕을 두고 있다.

한편 생산의 내용을 바꾸어서 제품을 한 가지만이 아니라 2가지 이상 제품을 교환하는 방식을 취하면 어떻게 되나? 즉 다양한 소비 계층을 함께 공략하는 방식(niche market)을 취하겠다는 것이다. 이 때 조직이 실제 경제활동을 하는 방식은 전략에 영향을 받게 된다. 이를 말로 표현하면 "Structure Follows Strategy"라고 하며, 이는 Chandler가 했던 말이다. 그리고 이 단어의 시작이 전략 경영이라고 하는 분야의 시작이다. 과거에는 조직과 환경이라는 2가지 이야기를 했었는데, 여기에 전략이라고 불리는 것이 더 끼어드는 것이다.

가령 첫 번째 대안을 보자. 맨 처음 대안은 수요의 대안에 따라서 생산도 같이 바꾸겠다는 것이다. 이 경우에는 조직 구조상 높은 유연성을 구축해야 하며, 그만큼 정규직을 고용할 가능성이 낮다. 즉 이 조직은 겨울에 생산할 수 있는 양 만큼을 고용하고 나머지는 임시직을 쓰는 것을 원하기 때문이다. 이를 위해 수요변동에 따라서 임시직을 고용해서 운영을 시키는 것이다. 반면 임시직도 나름대로 다양한 문제점이 있으니, 임시직을 고용해도 정규직만큼의 성과를 내기 위하여 조직의 일을 단순화 시킨다든지 하는 일을 하는 것이다. 이를 통해 쉽게 유연화를 이룰 수 있는 것이다.

반면 두 번째 대안으로 제시했던 재고 활용쪽은 유연성은 좀 떨어질 수 있다. 하지만 일정한 수준에서는 최고의 효율성을 낼 수 있는데, 왜냐하면 정규직 직원의 경우 경험이 더 많기 때문에 일의 성능에 차이가 있기 때문이다.

즉 같은 상황에 처해 있지만 2개의 조직에는 전략적 차이가 난다. 세 번째 대안으로 이야기했던 "수요곡선을 바꾸자"고 나가면 이에 맞추어 조직의 구조도 또한 달라진다. 이 경우에는 여름이건 겨울이건 소비자의 니즈에 맞춰서 상품을 계속 바꿔나갈 필요가 있다. 따라서 가장 적합한 구조는 조직 내에 생산설비를 두지 않고 OEM 방식으로 구현하는 것이다. 그리고 주기적으로 새로운 신제품을 개발하는 것이다. 이 경우 우리 조직의 위험성은 적어진다. 이런 것이 상황 이론이 이야기하는 "적합성에 따라서 효율적인 경제 활동의 방식이 달라지는 예"이다.

실제로도 현존 식품업계의 대부분은 마지막 전략을 쓴다. 따라서 조직의 전

략과 환경을 어디에 맞게 하느냐가 중요하다. 그것이 상황 이론을 주장하는 사람이 하는 말이다.

상황 이론에 대한 내부적인 예로 들어가서, 이후의 상황이론을 하는 사람들은 세부적인 행동 방식까지 등록을 하게 된다.

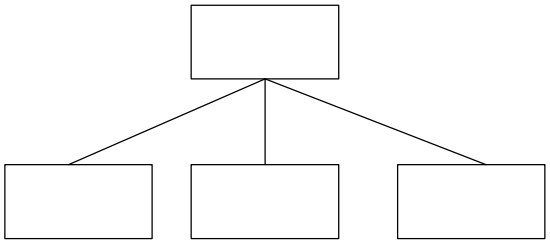
- **조직의 상호연관성(Interdependance)**

이는 조직 내부의 각 기능들을 어떻게 연결시키느냐가 가장 좋으냐에 대한 내용이다. 어떤 방식으로 조직내 부서를 연결시키고 사람들을 묶어나갈 것인가? 이는 상황논리이다보니 총 3가지 방식이 있다. 이 3가지 모두는 모두 각 상황에 맞게 효율적인 방식이다.

1) 연속적인 상호 연관성(Sequential)

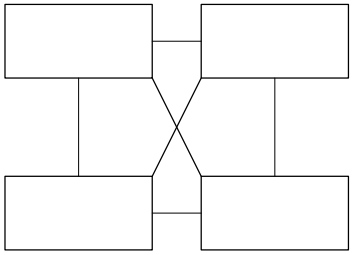
이는 Sequential 한 구조이다. 여기에서는 각 구성원들이 하나의 상대방만 연결하고 있는 구조이다. 즉 A의 작업을 B가 받고, B의 작업을 C가 받는 식으로 하나의 상대방을 가지는 구조이다. 제일 단순한 구조이기도 하다.

2) pooled 구조



여기에는 관리자가 한 사람 있다. 다만 정보가 항상 이 관리자를 거쳐서 가므로 정보 communication이 위쪽으로 몰리는 경향이 있다. 이를 pooled 구조라고 한다.

3) 상무적 관계 (reciprocal)



가장 복잡한 형태의 구조이다.

3가지 구조가 언제 효율적이냐? 이는 상황에 따라서 다르다. 가장 단순한 구조도 효율적일 때가 있고 그렇지 못할 때도 있다. 얼마나 복잡도가 있느냐에 따라서 조직의 구조도 거기에 맞춰서 복잡해지기 때문이다.

예를 들어 우리가 조별 활동을 한다고 하자. 맨 처음 이를 구성했을 당시 조원들은 서로를 잘 모른다. 그 상태에서 과제가 나가면 잘 이해한 사람도 있고 잘못 이해한 사람도 있다. 서로서로 능력의 차이 편차가 크고 과제를 풀어가는 방식에서도 차이가 많기 때문이다. 이 상황에서 가장 적합한 구조는 reciprocal 관계이다.

이 경우 모든 사람들이 모든 사람들과 동시에 커뮤니케이션을 해 나가면서 결정해 나가게 된다. 이렇게 난상 토론을 겪고 조 안에서 기본적인 과제의 취지가 결정된다.

그것만으로서 집단 활동의 불확실성이 많이 감소가 되게 된다. 그리고 리더를 정하게 된다. 팀 리더가 정해진 다음에는 커뮤니케이션이 리더를 통해서 일어나게 된다. 리더 중심에서 리더가 연락을 하고, 작업들이 체계화되기

시작한다. 이렇게 중간 단계 구조로 오면 organizer가 토론 내용을 기반으로 일을 분화시킨다.

그리고 막판에 가게 되면 거의 어떻게 해야할지 완벽히 고려할 수 있게 된다. 즉 분업화가 이루어지기 시작한다. 더 이상 과제에 대한 불확실성이 없기 때문이다. 그래서 Sequential 구조를 사용하게 된다.

이런 식으로 팀 과제를 하는 동안 제대로 구조를 잘 짜 놓으면 3가지를 다 쓸 수 있는 것이다. 가장 중요한 요건은 작업의 불확실성의 문제이다. 이를 명확히 예측하고 계산해 낼 수 있으면 점점 단순한 구조로 갈 수 있다. 그게 안되면 복잡한 구조로 가는 것이다.

조직의 구조에서 가장 대표적으로 sequential 구조를 쓰는 곳은 conveyor system이다. 왜냐하면 생산 system에서는 예외가 없기 때문이다. 즉 순서가 다 결정되어 있고 바뀌는 것이 없으며 걸리는 시간도 다 결정되어 있기 때문이다. 즉 생산 system과 같이 미리 다 계획할 수 있다면 sequential한 구조로 만드는 것이 좋다.

pooled 구조는 프로젝트 구성할 때 많이 쓰인다. 어떤 능력과 기술이 필요한지는 알고 있는데, 그 기술을 어떻게 활용할지를 결정하는 것이 쉽지 않은 경우에 쓰이면 좋다. 이 때는 일을 하기 위해서는 무엇무엇이 필요하다 정도만 알고 있으면 된다. 그래서 인력 자원 풀에서 자기가 필요한 사람을 써먹는 것이다. 대신 output은 일을 시켜봐야 안다. 그리고 매번 프로젝트 수행할 때 마다 필요한 사람 모아서 그 안에서 프로젝트 진행하면 좀 확실해지고 나중에 sequential로 가는 것이다. 이건 주로 기획 때 일어난다. 일을 기획할 때 필요한 것이 무엇인지 모른다. 그러다보니 이중 필요한 능력이 무엇인지 알 수 없는 상태이다. 이것을 난상토론 시키는 것이다. 그래서 기획안이 결정되면 그 다음에 무엇이 필요한지를 결정하는 것이다. 이렇게 조직 내에서 각 부문들이 다른 구조를 가지게 된다. 이를 통해 최종적으로 생산 시스템을 구축하면 완벽한 시스템을 구축하는 것이 가능하다.

일반적인 연구 개발 조직은 pooled 조직을 가지기 쉽다. 반면 조직 내 기획 업무는 대부분 상무적 관계로 되어 있다. 온갖 사람들끼리 대화를 하는데,

이래야 기획 부서가 돌아가기 때문이다.

이런 식으로 기본적인 조직의 구조를 결정하면 각 하부 조직을 결정할 때 써먹는 것이 가능하다. 이런 것이 상황 이론이 연구하는 방식이다. 가장 중심적인 시각은 open theory system이다. 조직 환경이라고 하는 것 때문에 조직의 효율성은 한 가지만으로 구축되는 것이 아니라 조직이 움직이는 방식에 따라 달라진다는 것이다. 구성원들 배열 방식까지도 완벽히 달라질 수 있다고 하는 것이다.

사람들이 왜 상황이론을 떠나나? 지나치게 많은 요인들에 대해 연구하다보니 학문이 아닌 technique이 된 것이다. 즉 150가지 환경 요인을 다 잡아 놓는다면, 이를 분석해 보아야 한다. 따라서 이후의 상황이론은 그 환경의 내용이 아니라 취지가 된다. 조직 환경이 그만큼 중요하고 이에 따라서 저런 식의 차이가 나타난다는 것이다. 하지만 구체적인 요인들은 거의 언급을 안 하게 되며, 거의 technique에 가까운 수준이 되어 버리기 때문에 효용성이 사라지는 것이다.

- 기술적 환경

(1) 자원 의존 이론 -> 정치적 환경

여기에서는 어떠한 조직이 다른 조직을 지배할 수 있느냐 없느냐의 문제가 조직의 생존에 더 중요한 영향을 미친다고 본다.

예를 들어 생산에서 10% 효율성을 구축하고 싶다고 해 보자. 약 20여개 납품사가 있는데, 효율성을 구축하기 위해서는 우리 회사의 생산 원가를 10% 낮추면 쉽다. 이 때 외부의 납품사에 원가를 낮추라고 강요하면 된다. 즉 조직의 효율성이라는 것이 과학적 관리법을 이용한 내부의 관리적인 효율성을 통해서 나오는 것이 아니라, 우리가 파워를 가지고 있는 다른 조직에게서 나온다는 것이다. 실제로도 상당수 조직 바깥에서 나오게 된다. 그것이 정치적 환경의 영향이다.

(2) 조직 생태학 -> 자원환경

조직이 원래부터 보유할 수 있는 자원인 인력의 경우, 만약 수많은 주요한 반도체 인력이 뺏겼다면 지속적인 제품의 개발 인력 손실을 볼 수 밖에 없다. 이런 식으로 아무리 노력해도 자원 경쟁에서 진다면 조직이 아무리 노력을 해도 소용이 없게 된다. 즉 자원환경 측면에서 얼마나 경쟁이 심한 곳에서 일하고 있느냐에 따라서 결과가 달라지는 것이다. 자원 경쟁이 심하다면 아무리 노력해도 안 되는 것이다.

(3) 신제도주의 -> 제도환경

제도 환경은 각기 다른 산업에 들어가 있고 각기 다른 기업에 속해 있는 기업인데도 왜 똑같은 일이 일어나느냐에 대한 관심이다. 이는 조직의 국가나 산업을 초월한다. 우리가 했던 것은 특정한 산업 내용을 고려하거나 국가 내 환경을 생각했는데, 이를 넘어서 전 세계적인 환경에 퍼지고 있는 것을 생각하는 것이다.

대표적으로는 연봉제가 있다. 연봉제도는 맞는 조직이 있고 안 맞는 조직이 있다. 이는 성과를 따져주겠다는 건데, 조직의 특성상 이것이 쉽지만은 않다. 하지만 제도적 환경을 보면 안 따지고 그냥 연봉제를 받아들인다. 이른바 성과주의라고 하는 것이 연봉주의를 만들어내었는데, 전 세계 많은 국가들이 조직의 특성과 관계없이 연봉주의를 그냥 채택한 것이다.

그러다보니 우리 조직에는 따로 맞는 것이 있는데, 환경 때문에 어쩔 수 없이 연봉주의를 따라가는 경우도 있다. 즉 제도적 환경은 국가나 환경을 초월하다보니, 전 세계적으로 같은 영향을 받기 시작하면 당연히 달라야 하는 환경도 같아지는 것이다.

여기까지가 조직이론의 소개 내용이다.

조직행동론 06 : 개인 수준의 특성

2008년 1월 3일 목요일
오전 9:13

- **개인 수준의 특성**

상황 이론의 시각은 일종의 상대주의적인 시각이라고 할 수 있다. 이 때 거의 내부의 조직이론은 "그럼 조직 환경이란 무엇인가?"에 대해 파고든다고 할 수 있다.

상황 이론이 작업의 불확실성이나 복잡성과 같은 기술적 환경 요인에 관심을 두었다고 한다면, 이 이후의 이론들은 환경의 또다른 특성들에 하나씩 관심을 두게 되면서, 실질적인 현대에 오면 조직환경이 다루는 범위가 매우 넓어지게 된다.

따라서 조직의 적절한 구조를 분석하는 것은 쉬운 일이 아니다. 조직 구조의 적절성을 보기 위해서는 전략이라든지 여러가지를 봐야 하는데, 요즘은 조직 구조가 합리적이냐 아니냐에는 거의 관심을 두지 않는다. 즉 매우 많은 요인이 존재하다보니 현대 조직이론에서는 거의 관심을 두지 않는다. 현대 조직이론에서는 어떤 경우에 조직이 생존하느냐, 어떤 환경에서 조직이 발생하느냐, 어떤 환경이 조직을 만들기 쉬운 환경이냐 아니냐 등등의 문제에 좀 더 관심을 가지게 된다.

우리의 목표는 조직행동론을 아는 것이다. 조직 내에서 어떤 개인은 일을 잘 하고 성과를 가져오는데, 어떤 개인은 그렇지 못한 문제가 있다. 이 이유를 찾아보는 것이 조직행동론 수업의 목적이다. 이를 통해 우리는 최종적으로 개인 행동의 자유를 설계하고자 하는 것이다. 즉 어떤 개인은 가능하고 어떤 개인은 왜 못하는지, 그 이유를 찾는 것이다.

그렇다면 개인의 성과차이에 영향을 줄 수 있는 요인들을 각기 다른 수준에서 찾아보도록 한다.

A. 개인 자체 수준

왜 어떤 사람은 성과가 좋고 다른 사람은 그렇지 않은가? 이러한 성과 차이를 가져온 요인은 개개인에게 있다는 것이다. 다만 이것이 자칫하면 공허한 말이 될 수 있다. "저 사람이 원래 잘하니까 잘 하는 거지"라는 식으로 결론이 나 버리면 별로 의미가 있다.

따라서 **의미있는 연구가 되기 위해서는 "예측"이 가능해야 한다.** 시켜보기 전에도 이 사람이 일을 잘할지 못할지에 대해서 알아야 한다. 즉 미리 조직에 맞는 사람인지 아닌지를 미리 측정해 볼 수 있는 요인들에 대해서만 관심을 가지는 것이 보통이다.

개개인이 가지고 있는 특성에는 많은 것이 있다. 이 중에서 일반화 시킬 수 있고, 비교할 때 쓰일 수 있는 것들이나, 예측 가능한 요인들에 대해서 알고 있어야 한다.

두번째로 중요한 것은, 개인이 가진 5가지 영역 중에서 3가지 정도는 **실제로 변화가 매우 힘들다고 생각하는 요인**이다. 이는 아예 변화가 안된다는 의미는 아니고, 조직이 의도적으로 바꾸거나 변화하는 것이 쉽지 않다는 것이다. 조직이 변화시킬 수 있는 요인은 능력과 태도밖에 없다. 여러가지 다른 요인의 대부분은 조직이 의도적으로 변화시키는 것이 불가능하다.

그렇다면 행동에 중요한 영향을 미치지만 변화시키기 힘든 특성들은 어떻게 통제해야 할까? 이 경우에는 "선발권"이 중요하게 된다. 즉 처음부터 이 사람이 조직에 맞는지 아닌지를 고려하는 선발권을 가지고 처음부터 맞지 않는다면 집어넣지 말아야 할 것이다.

왜냐하면 가치관과 같은 것을 조직에 맞게 고치는 것은 쉽지 않기 때문이다. 따라서 이 사람이 직무를 맡기 이전 배치를 고려할 때 써먹을 수 있다는 이야기이다.

그렇다면 개인의 5가지 특성에 대해 알아보도록 하자.

1. 능력 (Capability)

능력에 따른 성과의 차이가 있다. 여기에는 3가지 부류가 있으며, 이 3가지가 서로 대치적이다. 즉 1, 2, 3이 연관되지 않을 확률이 있다. 이는 다른 말로 하면 하나를 잘하면 나머지는 잘 못할 수 있다는 것이다.

(1) 전문적 능력

이는 기술적인 이야기로서, **"업무나 과제가 주어지면 이를 해결하는 능력"**을 말한다. 이러한 실무적인 지식과 기술을 전문적 능력이라고 한다.

(2) 인간관계 능력

말 그대로 사람들과의 관계를 잘 하는 능력을 말한다. **인간관계를 좋게 만들 수 있는, 친밀감을 잘 쌓을 수 있는 능력**이다.

(3) 추상화 능력

복잡한 현상을 분석할 수 있는 능력이다. 이 능력을 갖춘 사람은 수많은 다양한 현상들에서 구체적인 solution을 찾고자 한다. 대신 개별적인 사항은 신경을 안 쓰는 것이 특징이다.

위의 3가지가 각기 다른 능력이며, 대치적인 능력인 동시에 3가지 능력이 중요하게 요구되는 위치가 틀리다.

(1) 전문적 능력 -> 일선 관리자
(2) 인간관계 능력 -> 중간 관리자
(3) 추상화 능력 -> 최고 경영자

그렇다면 왜 이렇게 각각의 지위에 따라서 요구되는 능력이 다를까?

우선 전문적 지식을 갖춘 사람이 일하는 방식과 인간관계 중심 사람이 일하는 방식이 다르기 때문이다. 연구개발 진행하다가 문제점을 만났다고 해 보자. 예를 들어 전자 기판 줄이는 소재를 찾고 있는데 이것을 못 찾는 경우에는 선배에게 도움을 청한다. 그럼 가능한 대안을 직접적으로 추천해 준다. 반면 인간관계가 높은 사람에게 물어보면, 이 사람은 아는게 없다. 대신 다른 사람들과 정보를 공유하므로 이러한 문제 해결하는 지식이 "어디에 있는지" 안다. 즉 연결시켜 주는 것이 가능하다. 이것이 문제를 해결하는 방식의 차이이다.

이런 식으로 인간관계가 넓으면 넓을수록 연결시켜주는 것이 가능하다. 따라서 중간 관리자의 경우에는 이러한 인간관계 능력이 필요한 것이다. 이런 식으로 조직 내 능력이 각기 다른 위치에 따라 필요하고 이 역할들이 담당하는 영역이 다르다 보니 이것이 문제가 되는 것이다.

또한 전문적인 영역을 중시하는 사람과 추상화 능력과는 대화가 안 된다.

실제로 신입사원은 과장에게 PT 할 때의 방법과 상무에게 PT 할 때의 방법이 달라야 한다. 왜냐하면 각자 자신의 관심 영역이 있기 때문이다. 즉 과장에게는 구체적이고 기술적인 해결책을 제시하는 편이 좋겠지만, 상무들은 여기에는 관심이 없다. 즉 뭘 할지가 아니라 내놓을 결과가 어떤 의미를 가지고 있는지가 중요한 것이다. 이 사람들은 이 부서의 이 행동이 부서에 어떤 영향을 미칠 것이냐를 알고 싶은 것이다.

인적자원이라고 하는 것은 조직 내에서 항상 고정된 위치를 가지고 있는 것은 아니다. 처음에는 신입 사원으로 시작했다가 중간관리자, 그리고 최후 관리자로 쭉 넘어가는데, 조직 구성원이 조직에 들어가서 경력을 쌓고 이들이 조직 내에서 위치가 바뀌는 만큼 이 사람이 조직에서 요구되는 능력도 같이 바뀌게 된다.

예를 들어 신입 사원의 추상화 능력이 강하다면 일은 못 한다. 복잡한 내용은 넘어가버리기 때문이다. 반면 인간관계 능력이 강하다면 신입 사원로서는 별로 안 좋다. 중간관리자가 위협을 느끼기 때문이다.

반면 사원이 승진해서 과장이 되면 해야 하는 일이 틀리다. 이들은 수 많은 실무 관리자들을 관리하는 역할을 해야 한다. 각자가 어떻게 공정을 짜는지, 이것이 맞는지 안 맞는지를 확인해야 하는 것이다.

그런데 이렇게 실무 테크닉을 인간관계 테크닉으로 바꾸는 것은 쉽지 않다. 그리고 다시 더 승진하면 추상화 능력이 요구되는데, 이것도 또한 쉽지 않다. 이것이 조직의 인적 자원이 바뀌면서 겪게 되는 능력의 변화이다.

- **맛밤 개발 사례**

가령 1-2년 쯤 전에 인터뷰 했던 사람 가운데 하나가 맛밤 개발했던 사람이다. 이 사람이 히트를 쳐서 그 보상으로 본부장을 시켰다. 이제는 어떤 상품 개발할까만 생각하면 안 되고, 다른 사람들이 고민하던 상품에 대해 알아야 한다. 그래서 한동안 헤맸다는 것이다. 이 경우 너무 detail한 것에 시간을 쏟으면 제대로 못하게 된다. 많은 사람들이 위와 같은 능력 교환을 제대로 못 해서 실패한다.

따라서 조직의 능력이라고 하는 것은 변화할 수 밖에 없는 특성을 가진다. 변화가 가능한 영역 가운데 하나가 바로 그것이다.

그렇다면 왜 능력에 대해서 강조하는가? 설사 가능하지 않더라도 가능하게 해야 한다. 능력 교환을 제대로 못 하면 조직 내에서의 위치를 바꾸는 것이 힘들기 때문이다. 이는 안 된다고 하더라도 시켜야 한다.

이 때 단지 과거에 알고 있었던 지식을 더해나가는 것이 아니라 아예 질적으로 다른 능력이 요구된다. 조직 내에서 지위가 바뀜에 따라서 완벽히 질적으로 다른 능력을 쌓아 나가야 하는 것이다.

2. 태도 (Attitude)

태도에는 3가지 분류가 있다. 이들의 차이점은 어떠한 대상에 대해서 감정적인 호의를 가지고 있느냐의 여부이다.

능력이라는 것은 일을 잘 할 수 있는 능력을 가지고 있느냐의 여부인데, 태도는 특정한 대상에 대한 호의이므로 호의를 가지고 있느냐 없느냐가 아니다. 즉 일을 할 때 호의를 가지고 있는 사람은 일을 좀 더 잘 하기 위해 노력할 것이고, 호의가 없다면 남들보다 어떻게 하면 더 적게 노력할지만 생각할 것이다.

당연히 좋은 태도를 가지고 있는 사람들은 그렇지 못한 사람보다 좋은 성과를 낼 가능성이 높을 것이다. 예를 들어 회사에서도 어떤 사람은 칼퇴근 하는 사람이 있고, 어떤 사람은 남아서 일하는 사람이 있다. 무엇이 그 차이를 가져오나? 바로 태도의 차이이다.

(1) 직무 (Job satisfaction)

직무에 대한 태도를 "직무만족도", 즉 Job Satisfaction이라고 한다.

이는 일을 하는 것에서 만족감이 오는가? 앞으로도 계속 하는가? 이 일을 하는 것이 가치있다고 느끼는가? 에 대한 것이다. 직무 만족도가 낮은 사람인 경우에는 일을 하는 것에 불만을 느끼거나 일을 하고 싶지 않다고 생각할 수 있다.

(2) 조직 (Organization Commitment)

조직에 대한 것을 "조직 몰입", Organization Commitment 라고 한다.

이는 해당하는 조직의 구성원으로서 있고 싶은가 아닌가의 이야기이다.

(3) 사회 (Society)

마지막으로 사회는 다른 말로는 "조직 시민 행동", OCB(Organization Citizen Behavior)라고 한다.

과거에는 이러한 사회에 대한 개념이 거의 없었다. 이는 특정한 조직에 대한 태도가 아니라 사회 전반에 대한 태도이다. 가령 어떤 사람은 노력하면 성공한다고 생각하는 사람이 있는 반면, 어떤 사람은 적당히 속여야 성공한다고 생각하는 사람이 있다.

이 차이는 매우 미묘하지만 실제로 아주 중요한 일들을 수행할 때 이 차이가 큰 결과의 차이를 가지고 오게 된다. 즉 과거에는 조직의 관리에 실패하는 경우, 예를 들어 어떤 사람은 성과가 잘 나오고 어떤 사람은 안 나온다면 조직에 대해 가지고 있는 태도가 안 좋아서라고 생각했는데, 나중에 알고 보니 원래 사람이 안 좋았던 것으로 판명나는 경우이다. 즉 조직 뿐만 아니라 자기를 제외한 다른 대상에 대해서 모두 나쁜 마음으로 가득 차 있다면, 조직이 아무리 잘 해주어도 이 사람이 제대로 성과를 낼 가능성이 없는 것이다.

가끔 입사시험 볼 때 보면 인성시험이라고 하면서 도덕을 묻는 경우가 있다. 이런 것이 바로 태도의 문제(그 중에서도 OCB)이다. 능력과 태도는 개인이 가지고 있는 가장 중요한 특성인데, 왜냐하면 성과와 연결되어 있는 것이기 때문이다. (차후에는 개인의 특성을 공부한 다음에 능력 증진 위한 방법으로서 학습, 태도 증진 위한 방법으로서 동기부여에 대해서 배우도록 한다)

즉 능력과 태도라고 하는 변수는 조직행동에서 가장 주요하게 보는 핵심 변수이다.

이외에도 개인이 가지고 있는 특성에는 가치관, 성격, 통제위치가 있다. 이는 개인의 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이지만, 조직이 바꾸기 힘든 것이다. 오히려 아예 바꾸려고 생각조차 하지 않고, 모집, 선발, 배치에 의해서 이러한 요인을 반영하고자 한다.

3. 가치관

가치관은 좀 모호하다. 특정한 행동 하나하나에 대해서 나오는 것이 가치관이다. 즉 특정 행동이 허용되느냐, 그렇지 않느냐를 갈라주는 것이 가치관이다. 따라서 이를 유형화시켜서 이 사람은 A란 가치관, B란 가치관을 가지고 있다고 말할 수 없다. 대신 특정한 행동 하나에 대해서 허용되느냐, 허용되지 않느냐를 평가해 볼 수 있다. 결국 이는 Labling 하는 것이 거의 불가능하다고 할 수 있다.

조직은 특화된 경제 활동을 담당하다보니, 조직이 하고 있는 행동은 보편적 가치관에 맞는 일일수도 있고 아닐 수도 있다. (장의사라든지, 혹은 마피아)

Hofstede란 사람은 국가에 속한 조직이 가지고 있는 가치관의 차이를 알아보았더니 다음과 같은 종류의 가치관의 차이가 나왔다.

(1) 개인주의 vs. 집단주의

(2) 권력 격차의 수용정도

(3) 불확실성 감수 정도

> 이는 risk-averse 를 말한다. 이것이 적은 나라라면 벤처가 많이 생길 것이다.

(4) 남성적 성향 vs. 여성적 성향

> 일종의 유형화된 명칭으로서, 남성적 성향이라면 권력 지향적이고 여성적이면 가정 중심적인 성향을 말한다. 국가도 남성적 성향이 강한 나라와 여성적 성향이 강한 나라로 각기 나뉜다.

각각의 가치관이 유형적으로 나올 수 있다고 보는 것인데, 이 때 개인주의가 강한 나라가 있고 집단주의가 강한 나라가 있다.

가령 집단주의 사고가 강하다면 중국일 것이다. 이 경우 조직에서 일을 시킨다면 개인에 대한 보상을 잘 주는 것보다 가족과 친척에 대한 보상을 잘 해주는 것이 좋다.(가족 의료보험이나 자녀의 대학 등록금) 그것이 집단 보상이다. 반면 개인보상이라면 가족에 대한 것을 잘 신경 안 쓴다. 그냥 돈을 주면 알아서 분배해 줄 것이다.

다만 특정한 시기의 특정 국가의 보편적 가치관이 존재할 수도 있고 존재하지 않을 수 있다. 과거에는 권력격차의 수용 정도에 차이가 나는 나라가 있었지만, 요즘은 거의 없다. 남성주의, 여성주의 구분도 마찬가지이다. 그래서 시기를 고려해야 하는 것이다.

조직에서는 이러한 것들을 고려하는 것이 중요하다.

예를 들어 사업을 할 때 보편적인 가치관이 개인주의라고 보자. 이 경우 연봉 급여 금액을 어떻게 조절해 주느냐가 중요하다. 일단 성과를 내면 급여를 올리고, 성과를 못 내면 급여를 낮추고 하는 것이 효과적인 방법이다. 그런데 만약 중국에 지사를 냈다면 집단주의적 특성을 반영하는 것이 좋다. 이 때에는 나이에 맞추고, 가족 부양이 가능한 시스템을 갖춰 주는 것이 좋을 것이다. 왜냐하면 가족 부양의 여부가 입사의 가장 중요한 요인이기 때문이다.

이외에 가치관의 차이가 매우 커서 우리 조직이 해야 하는 특화된 행동과 맞지 않는다고 하면, 선별 과정에서부터 받으면 안 되는 것이다. 이런 식으로 조직의 선발 과정에서 앞으로 어긋날 수 있는 부분들을 조정해 줄 필요가 있다.

4. 성격 (Characteristic)

선발의 경우에서는 첨예하게 드러나지는 않는데, 배치 부분에서 오히려 드러나는 것이 바로 성격이다. **개인이 가지고 있는 온갖 잡다한 특성들**을 성격이라고 부른다. 다만 조직행동론에서 부르는 성격은 5가지 특성이며, 이는 조직활동과 관련해서 중요하다고 보는 특성들이다. 즉 조직에 어울리는 성격, 그렇지 않은 성격이 있는 것이 아니라 경우에 따른 특수한 성격이 있을 수 있다는 것이다. 따라서 조직에 맞는 성격, 그렇지 못한 성격으로 구분하는 것은 쉽지 않다.

따라서 아래에 주어진 특성들이 어떠한 조직의 직무에서는 어울릴 수 있으며, 이 각각에 맞는 직무의 형태를 구분할 수는 있다. 의외로 불성실한 사람도 어울리는 직무가 있을 수 있다. 즉 특수한 직무의 스타일과 연계시켜서 알아볼 필요가 있다.

(1) 우의성

이는 친밀감의 문제이다. 매우 편하게 지내는 사람이 있고 불편하게 지내는 사람이 있다. 마음에 들게 이야기하는 사람이 있고 아무렇게나 이야기 하는 사람이 있다.

우의성이 나쁜 사람은 어느 조직에다가 써먹을 수 있는가? 내부 감찰 업무 등에 쓸 수 있다. 즉 감사란 다른 조직의 행동을 통제하고 감시하는 것을 의미하는데, 우의성이 낮은 사람에게 이 일을 맡기면 친한 사람이 없기 때문에 잘 할 수 있다.

(2) 성실성

이것이 높은 사람은 어떠한 난관에 부딪히더라도 초지일관 원래의 것을 밀고 나가는 사람이고, 이게 없는 사람은 어려운 일이 생기면 바로 휙 집어던지고 다른 것을 찾는 사람이다. 즉 성실성이 낮은 사람들의 특징은 이것 저것 다양하게 하는 사람이다. 이런 사람 덕분에 조직의 다양성이 채워진다. 조직이 나아갈 수 있고 진행할 수 있는 방법이 이 사람을 통해서 이루어진다.

지나치게 성실한 것이 문제가 되는 경우도 있는 것이, 지나치게 성실한 사람은 자신이 지금까지 하는 방식을 잘 안 바꾸려고 할 때가 있다. 예를 들어 조직이 잘못된 방식을 취하고 있다고 하자. 이 경우 노력을 좀 더 하면 효율성이 낮을 뿐이지, 그만큼 성과도 조금씩 나오기는 나온다. 그런데 성실한 사람들은 성과를 조금씩 얻어가는 사실에 자신이 노력하면 성과가 나온다고 믿는 것이다. 그리고 이것이 안 맞는 사실에 대해서는 고려하지 않는다는 점이 문제이다.

그런데 사실 잘못된 프로젝이라면 버려야 한다. 잘못된 것에 좀 더 노력을 투자하는 오류를 발생시키면 안 된다. 반면 불성실한 사람은 이것저것 많이 해 보기 때문에 (이런 식으로 새로운 아이디어를 찾아내기 때문에) 유일하게 조직이 가지고 있는 다양성을 늘려 줄 수 있는 사람이다. 따라서 불성실한 사람은 기획이나 idea, 연구 분야 등에서 일하면 최적일 수 있다.

(3) 정서적 안정감

차분한 사람이 있고 불안정한 사람도 있다. 조직이 일을 해야 하는 환경이 안정적인 측면이 없는 경우에는 불안정한 것을 좋아하는 사람이 적합할 수 있다. 대표적인 경우 사람들을 연결하는 측면이 필요로 되는 일이 있다. 사람을 만나는 것은 대단히 불안정한 일이기 때문이다. 따라서 불안정한 사람은 일종의 영업직 같은 곳에서 일하면 최적이다.

(4) 외향성 vs. 내향성

외향성이 강한 사람은 다른 사람과 많이 연결된 사람, 영업이라든지 기획 등의 일을 하면 적합하다. 내향성이 강한 사람은 생산직이라든지 R&D 쪽에 적합할 수 있다.

단 내향성이 강한 사람에게 sales를 맡기면 좀 힘들게 된다. 이는 조직에서 사람들을 연결시켜야 하는 사람들이기 때문에 인간관계 측면이 중요하며, 이 경우 외향성이 중요하기 때문이다. 그리고 대다수의 중간

관리자들이 외향성을 띠게 된다.

외향성이라고 하는 성격은 인간관리 능력과 연결될 수 있다. 따라서 외향성을 지닐 수 있는 중간관리자가 필요하다. 조직에서 지나치게 내향적인 사람은 필요가 없다고 하는 것이 바로 그 이유이다. 만약 내향적인 사람들이 40명쯤 되는 인원을 관리한다면 쉽지 않을 것이다.

(5) 경험에 대한 개방성

이는 새로운 경험을 수용하느냐, 수용하지 않느냐의 특성이다. 새로운 경험이나 지식이 들어왔을 때 절대로 허용할 수 없다고 생각하는 사람이 있다. 이들은 경험에 대한 개방성이 낮은 사람이다.

둘 중 경험에 대한 개방성이 높은 사람이 조직에 좋다고 생각하기 쉽다. 하지만 완고하고 고집센 사람도 쓸모가 있기는 있다. 대표적으로 법을 집행하는 법관의 경우에 그럴 수 있다. 이 사람들은 맞든 틀리든 현재 규정된 법을 바탕으로 이를 해석해야 하기 때문이다. 즉 규칙과 규율을 정확히 집행해야 하는 사람들이라면 좀 완고하고 고집센 사람이 좋다.

5. 통제 위치 (Control Position)

- 내재적 / 외재적

내재적인 사람은 남들이 다 틀렸다고 이야기해도 스스로가 납득되면 yes라고 말하는 사람이다. 반면 외재적 통제 위치에 있는 사람들은 자기가 yes라고 이야기해도 남들이 no라고 말하면 자기도 no라고 말할 수 있는 사람이다.

조직에서는 기존의 규칙이나 행동 양식들을 변화시킬 때 이 문제가 첨예하게 드러난다. 기존의 규율과 규범이 조직이 퍼져 있는 경우, 기존

의 규율 체계에 젖어있던 사람 중에서 제일 먼저 설득할 사람은 내재적인 사람일까 외재적인 사람일까? 내재적인 사람을 먼저 설득해야 한다. 즉 이는 기존의 것을 변화시키는 것이기 때문에, 기존의 규칙과 규율에 익숙해져 있는 사람들을 우선 바꾸어야 한다. 외재적 사람을 설득하면, 우선 말해놓고 보면 말은 잘 듣지만 다 같이 손들자고 하면 남들 눈치 쳐다보면서 자기 의견이 쉽게 변하기 때문이다.

반면 내재적인 사람들은 설득만 성공하면 된다. 합리적으로 설득해 내면 남들이 아무리 뭐라고 욕을 해도 자신의 의지를 굳힌다. 내재적 사람은 소수파이지만 자기 의견은 안 바뀐다. 그리고 이 사람들과 대화를 하고 있는 외재적인 사람들까지도 같이 설득하게 된다. 이것이 내재적 / 외재적인 것의 차이이다.

이것은 의사 결정 판단 기준의 문제이다. 주변에서도 보면 외재적인 친구와 내재적인 친구가 있다. 처음 보면 외재적 사람 설득하는게 쉽다고 생각하기 쉽지만, 사실 이 사람 의견은 언제 바뀔지 모른다. 따라서 만약 개별적으로 설득해야 한다면 내재적인 사람을 설득해야 한다.

조직의 변화의 시기에 어느 사람을 설득하러 가야 할지가 걸려 있게 된다. 이것이 특성의 문제이다.

여기에 더해서 개인의 특성들 중에서 능력과 태도는 조직이 의도적으로 변화시킬 수 있는 것이고, 가치관, 성격은 변화시킬 수 없는 것이라고 배웠지만 그렇다고 아예 안 변하는 것은 아니다. 성격도 변하기는 변한다. 그런데 왜 안 변한다고 이야기하는가? 사실 안 변하는게 아니라 조직이 그 변화를 의도적으로 강제할 수 없기 때문이다. 즉 변화는 있지만 그 변화는 예측, 의도할 수 없는 것이다. 순수하게 개개인들이 자신의 상황에 따라서 성격이 변화하는 것이다. 따라서 맞게 바뀌었는지 아닌지는 알 수 없다.

B. 지각

개인의 특성과 관련된 또 하나의 문제로서는 지각이 있다. 이는 외부에 대한 반응의 문제인데, 지각에는 상당히 많은 지각 오류가 있다. 즉 자극은 똑같이 오지만 이를 모든 사람이 똑같이 받아들이는 것이 아니기 때문이다. 그래서 자극의 의도와는 반대되는 행동도 할 수 있다. 특히 지각 오류가 생기면 원래 의도와는 전혀 다르게 행동할 수 있다.

조직에서 실제 구성원들을 관리하고자 할 때 이것은 미리 알아두어서 지각 오류가 발생할 수 있는 부분은 최대한 피하는 것이 좋다.

○ 귀인 이론

사람들이 정상적으로 외부의 자극을 받아들였을 때 어떤 논리가 있느냐를 설명하는 것이 귀인 이론이다. 이 자극의 요인이 어디에 있느냐 보는 것을 합리적으로 보는 것이 귀인 이론이다. 그런데 이러한 논리적인 흐름에 따라가지 않는 부분들이 존재한다는 것이다.

귀인 이론은 말 그대로 원인을 어디에 귀속시키느냐의 문제이다. 여기에는 내부 귀인과 외부 귀인이 있다.

- 내부 귀인 : 문제의 원인이 내부에 있다고 보는 것이다. 이 사람이 이렇게 행동하는 원인이 스스로에게 있다는 것이다.
- 외부 귀인 : 이 사람 탓이 아니라 다른 사람이나 다른 환경의 요인 때문에 생겼다고 보는 것이다. 즉 행동이 발생한 원인을 외부에서 보는 것이다.

그렇다면 어느 경우에 내부, 외부 귀인이 나뉘느냐? 여기에는 아래와 같은 3가지 기준이 있다.

- **특이성** : 특이성은 **이 행동이 특이하다는 것**이다. 이를 위해서는 "논리적 연결성이 있는 과거 행동"과 비교해 보아야 한다. 즉 오늘 지각을 했다고 해 보자. 그렇다면 과거에 수업 태도가 좋았느냐, 발표를 많이 했

느냐 등 성실성의 기준으로 평가해 보는 것이다. 그래서 과거의 수업태도가 좋았고 다른 것도 열심히 하는데 지각을 했다면 특이한 일이라고 보는 것이다. **즉 특이성이 있으면 외부 귀인하고, 특이성이 없으면 내부 귀인하는 것이다.**

- **합의성** : **동일한 행동을 다른 사람과 같이 했는지를 비교해 보는 것**이다. 예를 들어 지각을 했다면 다른 사람도 지각했는지를 본다. 그래서 전체 인원의 한 50%가 지각했다면, 외부 귀인으로 보는 것이다. 교통상황이 안 좋다든지 뭔가 특이한 일이 발생한 것으로 보는 것이다. **즉 모든 사람들이 똑같은 행동을 한다면 외부귀인하고 한 사람만 특이한 행동을 한다면 내부귀인하는 것이다.**

- **일관성** : 이는 특이성과 유사한 성격을 지니는데, 과거의 동일한 행동을 말한다. **이 행동이 오늘만 있었던 것이 아니라 과거에도 비슷한 행동이 있었다면 그것과 비교해 보는 것이다.** 즉 갑자기 지각을 했다면 문제가 있다고 보는 것이다. **과거의 똑같은 행동을 반복적으로 한 것으로 본다면 내부 귀인, 그렇지 않다면 외부 귀인이라고 보는 것이다.**

즉 특이성이 생기면 외부 귀인, 합의성이 있으면 외부 귀인, 일관성이 생기면 내부 귀인한다고 생각하면 된다!

- **시각 오류**

2개의 눈을 통해서 영상을 만들어내니까, 평면적인 그림을 줘도 3차원으로 판단하는 것이 시각 오류에 속한다.

TV는 2차원이지만, 거기에서 공간을 느낀다. 이는 정확하게 말하면 오류이다. 즉 크기가 작아지면 실제로 깊이가 존재하지 않더라도 더 뒤에 뭔가 있다고 보는 것이다. 따라서 온갖 시각 오류가 나올 수 있다.

가령 대비를 이용한 시각 오류가 있다. 같은 size의 원을 그려놓고 한쪽은 원을 검게 만들고, 또다른 한쪽은 원을 밝게 그리면, 주변에 어두운 것이 있

는 원이 작게 보인다. 이는 강한 자극이 있으면 더 확대 해석하게 되기 때문이다. 지각 오류가 일어나는 경우 상당양은 해석의 효율성 때문이다. 덕분에 지각 오류는 의도적으로 피할 수 있는 것이 아니다. 그리고 조직에서도 이를 피할 수 있다고 가정하지 않는다. 오히려 지각 오류의 종류들을 파악하고, 이를 활용하는 것이 훨씬 더 나을 수 있다.

- **지각 오류의 종류 (중요)**

(1) 선택적 지각

이는 말 그대로 자극을 구분해 내는 것이다. 어떤 지각은 좀 더 강하게 해석되고, 어떤 지각은 약하게 해석된다. 자신의 경험과 과거의 지식에 기반해서 어떤 지각에 대해서는 좀 더 중요하다고 생각하고, 어떤 경우는 중요하지 않다고 간주한다. **즉 기존의 나의 생각을 지지하는 경우에는 강하게 해석하고, 나의 경험과 지식이 어긋나는 행동은 뭔가 잘못된 것으로 해석하고 무시하는 것이다.**

살아오면서 경험과 지식을 쌓아가는 과정에서 100가지 정도의 사실을 경험했다고 하자. 이 중에서 90가지는 나의 경험과 지식에 맞고 나머지는 맞지 않는다고 하자. 그럼 묘한 것이, 어긋나는 것은 기억이 하나도 나지 않는다. 즉 사람들은 이런게 중요한게 아니라고 생각하고 무시해 버리는 것이다. 다른 말로 하면 즉 자신이 원하는 것만 보는 것을 의미한다. ("Man sees what they want to see") 그리고 자신의 정보와 맞지 않는 것은 기억 속에서 점점 지워나가는 것이다.

이 때 자기의 사고와 생각을 세울 필요가 있는데, 내 생각이 맞음을 보이는 경우와 그렇지 못한 경우가 있다. 이는 선택적으로 빠르게 정보를 선별하기 위한 것이다.

(2) 후광 효과

후광 효과는 사람들을 판단할 때 이 사람의 행동이나 성과를 보고 판단하는 것이 아니라 후광을 보고 판단하는 것을 의미한다. 여기에는 학벌, 출신지, 부모, 재산, 등등이 있을 수 있다. 자기 뒤에서 자신의 가치를 증명할 수 있는 것이 바로 후광 효과에 속한다.

그렇다면 후광 효과는 왜 생기는가? 의사 결정의 신속성(효율성) 때문이다.

취업을 한 번 생각해 보자. 취업 심사를 하는 사람들은 1,000-2,000명을 한꺼번에 심사한다. 면접관도 마찬가지이다. 5-10분동안 평가를 해야 하는데, 정말 도움이 될 만한 능력을 지녔는지 그 짧은 시간내에 잘 모른다는 것이다. 따라서 복장이 단정한가, 강조가 제대로 되어 있느냐, 뭐 이런 것 몇가지를 보고 판단해 버린다. 그걸 안 보면 판단이 안 되기 때문이다.

즉 시간적인 제약이 심할수록 후광효과에 의존하면 빠르고 신속하게 의사결정을 내릴 수 있다.

또한 후광 효과는 남들을 납득시킬 때도 중요하다. 즉 후광효과는 지각 오류이니까 여기에 의존해서 의사결정을 내리면 잘못된 것이기는 하다. 하지만 의사결정의 인과관계를 명확히 주장하기 힘든 경우, 예를 들어 맞는다 틀린다를 명확히 증명할 근거가 있어야 하는데 이것이 부족한 경우 후광 효과의 덕을 보는 경우가 있다.

조직에서 집단 의사결정을 하는데, 입사한지 1년밖에 안 되는 사람이 있고 10년된 베테랑이 있다고 해 보자. 그런데 이 기획안에 대해서 각각 주장하는 바가 다르다고 해 보자. 그럼 사실 새로운 기획안이기 때문에, 베테랑이라고 하더라도 잘 안다는 보장은 못한다. 반면 신입사원은 전문 분야라서 보다 정확한 진단을 내린 것일수도 있다. 그런데 이에 대해서 둘 다 납득할 만한 이유를 제시하지 못한다면, 일반적으로 베테랑을 지지하게 된다. 이것이 바로 후광 효과의 대표적인 예이다.

지각 오류가 없으면 외부의 판단을 제대로 하지 못하거나 할 수 있다. 예를 들어 후광 효과가 없다면, 상대방의 행동이 의미하는 바나 그 사람의 가치에 대해서 알기가 쉽지 않다. 그리고 판단에 걸리는 시간이 많이 걸린다. 반

면 후광에 비추어서 (학벌이나 자격증 등) 판단하면, 일단 의사 결정을 손쉽게 내릴 수 있다. 그래서 이러한 개인 의사결정에서 매우 빈번하게 일어나게 된다.

(3) 투사

나의 행동을 다른 사람의 행동에 projection 하는 것을 투사라고 한다. 사실 내가 이 사람의 행동을 이해한다고 하더라도, 이 사람의 성격과 가치관을 가지고 있는 것이 아니기 때문에 완벽히 이해할 수 없다. 그래서 나의 성격, 가치관에 기초해서 객관적 상황에서 어떻게 했을 것이다라는 것을 생각하는 것이다.

예를 들어 모든 일을 할 때 완벽하게 하는 사람이 있다. 이 사람은 다른 사람이 실수하는 것에 대해서 이해를 못 한다. 하지만 사람에 따라서 실수를 많이 하고 적게 하는 사람도 있다. 즉 **타인의 행동을 이해할 때 그 사람의 지식과 사고에 비추어 그런 일이 벌어진 이유를 생각하는 것이 아니라 나의 사고에 비추어서 생각하고 판단하는 것이 바로 투사이다.**

아기들이 폐렴에 걸리면 코로 숨을 못 쉬기 때문에 짜증내면서 운다. 그런데 이거 보면서 "왜 입으로 숨을 안 쉬고 울까?" 하고 생각하는 것이 바로 투사이다. 즉 자신의 입장에서 상대방을 바라보기 때문에 발생하는 것이다.

(4) 스테레오 타입

이는 후광 효과랑 헷갈리기 쉽다. 쉽게 설명하면 **개인을 판단할 때 하나하나 개별 차원으로 파악하는 것이 아니라 집단의 일원으로서 판단하는 것이다.** 가령 "미국 사람들은 어쩌고 저쩐다"는 형태로 판단하는 것이다. 일정한 그룹에 속하는 사람을 하나의 유형으로 정의하는 것이다.

그래서 결국은 후광효과와 비슷하게 된다. 이를 통해 다른 사람의 행동을 해석할 때 손쉽게 선입견을 가질 수 있다. 그래서 매우 빠르고 매우 편하다.

만약 그 stereotype이 순수한 오해해서가 아니라면 효율적이다. 그리고 특별히 틀리지 않을 수도 있다. 게다가 stereotype 이라는 것은 빨리 퍼진다.

예를 들어 stereotype에 근거해서 판단을 내리면 은행에서 효율적으로 대출업무를 할 수 있다. 따라서 이 경우 stereotype을 활용할 수 있다. 맞기만 하다면 stereotype에 근거해서 판단할 수 있는 것이다.

(5) 관대화 경향

의사결정을 할 때는 그 의사결정 사안이 자신과 이해관계가 없을 때 잘 일어난다. 그냥 자기와 이해관계가 없을 때는 좋게 평가해 주는 것이다.

예를 들어 애인과 함께 쇼핑을 하러 갔다고 하자. 이 때 이상한 옷을 들고 와서 예쁜지에 대해 물어보면 그냥 "좋다"고 말할 수 있다. 그런데 이걸 같이 입자고 하면 "다시 한 번 생각해 보자"고 말할 수 있다. 쉽게 말하면 의사결정이 자신에게 영향을 미친다면 면밀하게 확인하는 것이다.

이것과 유사한 것으로서 양극화 경향, 중심화 경향 등이 있다. 여기에는 특별히 관대화만 나타나는 것은 아니다. 매우 낮게 평가하는 경우도 있고 중심에 몰리는 경향도 있다.

우리에게 의사결정으로 주어진 시간에는 차이가 있다. 그래서 별로 관계 없는 것에는 시간 할당을 안 하는 것이다. 즉 나의 이해관계와의 연계성이 없으면 별로 주의를 안 기울이고 대충대충 처리하는 것이다.

(6) 대비효과 / 대조효과

이는 시각효과에서 보았던 것과 같다. 이 때 동그라미의 차이가 달라 보이는 것은, 강조가 되는 색깔과 그렇지 않은 색깔 때문에 크기가 달라 보이는 것이다.

아무리 기억력이 좋은 사람이라 하더라도 가장 근래에 있던 일을 쉽게 기억한다. 즉 밥먹는 것과 같은 일은 오히려 기억하기 쉽지 않다. 반면 회식과 같은 특이한 일은 잘 기억에 남는다. 그것이 대비효과이다. 인간은 시간에 따라서 기억 강도가 낮아지게 되어 있다. 과거의 자극은 덜 좋아하게 느끼는 것이다. 하지만 반드시 그런 것은 아니다. 최근의 경험만 옳고 1달 전에 경험한 내용이 틀리거나 그러지는 않는다. 최근 경험한 것이 좀 더 가치가 있고 1년 전 것이 덜 가치가 있거나 그러지 않는다. 하지만 최근의 경험이 좀 더 기억에 남아 있기 때문에 지각적 오류가 발생할 수 있다.

그리고 여러 사람이 발표를 하면 맨 마지막에 발표했던 사람만 기억난다. 따라서 대부분의 자극은 가장 가까운 시간에 대해서만 평가하게 된다. 이러한 중요성을 시간에 따라서 바꾸는 것이다.

(7) 자성적 예언

자성적 예언이란 자기가 스스로 만들어 낸 예언을 말한다. 예를 들어 A란 사람의 첫인상이 매우 좋을 것이라고 생각했고, 정말로 내가 생각했던 것과 맞다고 해 보자. 이런 것이 자성적 예언의 근거가 될 수 있다. 사실은 그 사람을 착실하다고 생각했던 어떤 생각이 그 사람의 미래 행동을 만들어내는 기반이 되었을 수도 있다.

예를 들어 회사에 입사할 때나 신입사원 면접을 볼 때 이 사람이 창의적인 의견을 발표했다고 해 보자. 이 경우 기대를 가지고 있기 때문에 가끔씩 회의에서 그 신입사원에게 참신한 idea 내보라고 말하는 경우도 있다. 그럼 이 사람은 또 열심히 생각해서 이런거 뽑아내게 된다. 즉 은연중에 어떻게 행동하라고 정보를 준 것이다. 여하튼 신입사원은 즉 실현 가능성의 문제, 참신성의 문제 등을 다 고려해서 발표를 하게 된다. 이것이 자성적 예언이다. 다른 행동이나 다른 사람에 대해서 선입관이 있게 되면 이 정보를 전달하게 된다.

내가 준 정보가 나의 정보에 기반해서 행동할만한 이유가 있기 때문이다. 반면 하급자가 상급자에게 기대를 하면 이는 반드시 이러한 효과를 가져오

지는 않는다. 일반적으로 상급자가 하급자에게 주는 기대(압력)와 그 반대의 경우는 좀 다르기 때문이다.

따라서 자성적 예언은 내가 상대방에게 미칠 수 있는 power가 있을 때 일어난다. 예언이라는 것은 믿어야 실현되는 것이기 때문이며, 그 예언들에 맞춰서 행동하려고 노력하기 때문이다. 즉 예언은 믿어줘야 실현되지, 이걸 안 믿어주면 실현이 안 된다.

- **지각 오류의 활용**

그렇다면 지각 오류를 어떻게 활용하면 될까? 가령 자성적 예언은 기본적으로 우리가 필요로 하고 있는 가치에 대해서 기대를 주는 것으로 활용할 수 있다. 그럼 사람들은 이 믿음에 따라서 행동할 수가 있다. 이런 식으로 내가 필요로 하는 행동에 대해서 활용할 수 있다.

즉 억지로 내가 예측하고 있는 것에 맞추도록 만들어 버리는 것이다. 즉 성격과 같은 것은 바꿀 수 없는 것이 아니라 조직이 의도하는대로 바꾸기 힘들다 뿐이지, 나중에는 그렇게 바뀌게 된다. 다만 그 시간과 정도, 방향성을 예측할 수 없기 때문이지, 안 바뀌는 것은 아니다. 기대감에 맞춰서 행동하라고 하면, 스스로가 정말로 그렇다라고 느끼게 되는 경우가 있다는 것이다.

stereotype은 어떻게 활용할까? 이를 없앨 수는 없겠지만, 있는 것을 가정하고 활용한다면 어떻게 활용할 수 있겠는가? 예를 들어 조직의 이미지가 상당히 stereotype한 경우가 있다. 즉 삼성은 어떻게 행동한다, 이러한 concept 자체가 상당히 stereotype인 것이다. 그리고 삼성 바깥에 있는 사람까지도 이렇게 생각하면 정말 stereotype이 된다.

즉 지각 오류라고 하는 것은 무조건 잘못된 인식이니까 없애버려야 하는 것은 아니다. **우선 없애야 한다고 생각하고 없애는 것은 힘들기 때문이다.** 따라서 실제로 지각 오류의 상당 부분에 덕을 보면서 거짓된 조직 오류를 만들어 나가는 경우도 많다. 조직원들이 하나로 뭉친다는 것은 불가능한 것

이다. 실제로는 불가능하지만 생각만 그렇게 하는 것은 가능한 것이다. 그럼 조직이 지각 오류를 활용하는 방식이 된다.

또한 특수한 문제에 대해서 안 생기게 막는 방법도 있다. 관대화를 조직이 활용할 수는 없다. 성적을 매기는데 상대평가의 기준과 규율이 없으면 정말 쉽다. 하지만 조직에서는 그런 식으로 관대하게 나타날 가능성에 대해서는 그렇게 하면 안 된다. 인사 고과 했더니 모두 다 A+라면 인사고과는 할 필요가 없게 된다. 즉 전부 다 A+ 받을 만큼 훌륭한 사람이라면 불가능하다. 잘 하는 사람과 못 하는 사람을 가르기 위한 목적이다. 즉 기준에 맞춰서 하는 것이라고 말하고 끝내버리면 관대하게 나타날 가능성이 있다. 이런 잘못된 지각 오류가 나타나는 것을 막아주는 것이다.

즉 지각오류에 대한 부분은 양날의 칼이다. 조직이 지각오류를 활용하는 방법도 있다면, 이를 없애기 위해 노력해야 하는 부분도 있다. 이런 식으로 다양한 취지에서 지각 오류는 사용된다.

조직행동론 07 : 학습

2008년 1월 7일 월요일
오전 9:56

- **개인의 학습**

Learning : A relatively permanent change in behavior that occurs us a result of experience

학습이라는 것은 일정 시간에 걸쳐 이루어지며, 행동 변화 요인이 있어야 한다. 그리고 그 효과는 1달간 지속되어만 학습했다고 할 수 있는 것이다.

학습은 경험에 의해서 이루어지게 된다. 이는 직접 경험과 간접 경험 모두를 의미한다. 직간접 경험에 의해서 우리는 학습이라고 부른다. 학습하기 전에 미리 아는 것은 학습 문제가 아니라 개인의 능력 문제에 속한다. 그렇기 때문에 경험에 기반한 행동의 변화는 학습에 기반을 두고 있는 것이다.

학습에는 아래와 같이 총 3가지(하지만 여기에서는 2가지만 소개하도록 한다) 종류가 있다.

(1) 심리적 학습

여기에는 고전적 조건화와 조직적 조건화가 있다.

심리적 학습이라는 것은 심리학자가 만든 이론이다. 심리학 개론을 들었거나 심리학 이론을 전공했다고 하면 여기에 들어간다. 다만 심리학 내에서 학습에 대한 논리가 2단계에 거쳐서 이루어졌기 때문에 추후 2개로 갈라진다.

심리적 학습이라는 것은, 인간 심리와 크게 연결되어 있다. 심리학에서 말하는 학습은 인간에게만 해당되는 것이 아니라 생물체 모두에게도 해당될 수 있다. 즉 자극에 대해서 반응하고 행동 변화를 일으킬 수 있는 조건이 있다면 심리학적 학습이 허용된다.

(2) 사회적 학습

사회 학자들이 연구한 것이다. 사회적 학습이라는 것은 순수하게 인간의 학습이다. 이는 인간만이 할 수 있는 것이다. 하지만 이 심리적 학습과 사회적 학습은 같이 쓰일 수 있다. 심리적 학습이 일반적인 방법이라면, 사회적 방식은 인간에게만 적용되는 방식이기 때문이다.

즉 조직에서도 2가지 방식을 활용하는 것이 가능하다. 먼저 심리적 학습을 보자.

(1) 심리적 학습

파블로프 개 이야기가 있다. 이는 학습의 결과 종 소리만 울려도 침을 흘린다는 것을 말한다. 고전적 학습은 침을 흘린다는 행동이 좀 더 쉽게 일어나도록 하는 것이다. 먹이를 줘서 일어나는 것은 알고 있는데, 좀 더 통제하기 쉽고 관리하기 쉬운 자극에 의해서 같은 행동이 일어나게 만드는 것이다. 따라서 종을 친다고 하는 새로운 자극은 똑같은 것으로 보게 만드는 것이 목적이다. 종을 치면서 먹이를 주는 형태이다. 항상 같이 일어나니까 그렇다. 2개가 같은 자극은 아니라도 연결된 자극이라는 것은 느끼게 될 것이다.

다른 예를 들자면, 맛있는 음식에서는 맛있는 냄새가 난다. 하지만 맛있는 음식과 맛있는 냄새를 같이 경험하면 어떻게 되나? 맛있는 냄새만 맡아도 침을 흘리게 된다는 것이다.

인간에게 이러한 특성이 없다면 꽤 힘들 것이다. 이 관계를 바꾸어 내는 것이 바로 학습의 목적이다.

이러한 고전적 학습과 조직적 조건화와의 가장 큰 차이점은 무엇인가? 일단 학습은 행동의 변화라고 했다. 그런데 결과적으로 고전적 조건화가 말하

는 행동의 변화란, 행동이 변한 것이 아니라 자극과 반응의 관계가 변한 것이다. 에전에는 먹이를 봐야 침을 흘리던 개가 포괄적으로 변한 것은 맞지만, 궁극적으로 변한 행동은 침을 흘린 것이다. 결국 학습의 전과 후에 큰 차이는 없다. 어차피 결과는 결정되어 있고, 더 중요한 것은 그 결과는 학습의 대상체가 원래부터 가지고 있던 특성에서 왔다는 것이다.

예를 들어 고전적 조건화에서는 개가 두발로 서서 공을 굴리지 못한다. 즉 고전적 조건화에서는 원래 했던 것만 가능하다는 것이다. 예를 들어 걸으라고 하면 원할 때는 걷게 만든다는 것이다. 그 자극을 내가 원하는 자극으로 만들어 낸다면 가능하다는 것이다. 반면 그 외의 동작, 두 발로 서서 공을 굴리는 것과 같은 행동들을 끌어내는 것은 고전적 조건화가 담당하는 분야가 아니라는 것이다.

반면 조작적 조건화에서는 행동이 있고 나면 그 행동의 결과물을 강화시키거나 강화시키지 않거나 하는 등으로 선택적으로 다양한 행동에 대해서 하는 것이 가능하다. 예를 들어 좋은 보상을 주면 이것이 좋은 행동이라는 것을 알게 된다는 것이다. 한편 잘못된 행동은 좋지 못한 것을 주기 때문에 해서는 안 되는 행동이라는 것을 알게 되는 것이다. 즉 자극이 들어가는 위치가 반대이다.

고전적 조건화는 행동 앞에 자극을 붙이는 반면 조작적 조건화는 행동이 일어난 다음에 자극을 준다. 그리고 그 자극의 종류에 따라서 이 행동을 유지시키는 것이 좋은가, 그만두는 것이 좋은가를 배우게 된다. 둘 다 행동과 자극에 의한 것이지만, 완벽하게 대비되는 것이다.

- 고전 : 행동보다 앞에 자극이 있음
- 조작 : 행동 이후 자극이 있음

그런데 강아지 훈련시키다 보면 이를 할 수 있는 경우도 있고 없는 경우도 있다. 생물은 자신에게 유리한 방향으로 행동하려고 하는데, 그 방향이 반드시 맞는 것은 아니다. **고전적 조건화는 의도적으로 좋은 행동을 해야겠다는 의도는 없다. 반면 조작적 조건화에는 그러한 자극이 의도적으로 들어가 있는 것이다. 그것이 가장 큰 차이점이다.**

심리학 내의 학습 발달 과정과 큰 연관이 있는데, 조작적 조건화는 행동주의 심리학의 가장 주요한 논리이며, 이것이 학습에 가장 많이 연관되어 있는 분야이다. 이는 심리학이란 명칭만 보면 알아내는 것이 불가능하다. 왜냐하면 심리상태를 보지 않기 때문이다. 이 복잡한 감정적인 충돌 과정을 보지 않기 때문이다. 심리적 불안감을 느낀다고 한다면 무엇인가? 심리적 불안감에 의해서 행동주의라고 보는 것이다.

과거의 독일에서 발달했던 프로이트 심리학의 가장 큰 헛점은, 설명은 기막히게 잘 하지만 예측은 하나도 못 한다는 약점이다. 즉 말은 멋있는데 정작 앞으로 어떤 행동을 할지는 전혀 예측이 안 되는 것이다. 예측을 할 수 있으려면 심리적 불안 상태가 높은지 낮은지를 알아내야 하는데, 프로이트적 심리학에서는 그게 불가능한 것이다. 그러다보니 다른 사람과의 비교가 불가능한 것이다.

반면 행동주의 심리학은 예측의 문제가 중요하다. 그리고 그 심리적 행동의 결과로 나오는 것이 중요하다. 이게 되면 예측이 되며, 이에 의거한 행동의 차이를 알아낼 수 있다. 이러한 행동에 따라서 추론할 수 있겠지만, 사실은 그런 추론도 필요없고 행동과 행동의 연관과정이 있는 것이다.

심리적 행동에서는 이러한 예측의 문제는 블랙박스에 속한다. 분석할 필요가 없는 부분이다. 따라서 실제로 프로이트 심리학은 거의 논의가 잘 안 된다. (academic 한 쪽에서는 논의가 안 되고, 개인 counseling 쪽에서만 쓴다. 검증이 안 되니까 그렇다)

행동주의 심리학의 가장 대표적인 인물인 Skinner에 의해서 된 것이 조작적 조건화에 의한 학습의 논리이다.

이 논리에 따르게 되면, **개인의 행동들 중에서 좋은 행동과 나쁜 행동을 구분시키는 것이 가능하다.** 이를 통해 개에게 두 발로 세워서 공을 굴리게 하는 것이 가능하다. 그리고 그 다음에 그 행동을 계속 시키면 된다. 그래서 잘하면 보상을 주고 못하면 보상을 안 주는 형태로 나가면 된다. 그것이 조작적 조건의 특성이다.

미로에 쥐 넣고 하는 실험은 제약적 조건에 의한 것이다. 미로를 찾아가는 행동이 원래부터 쥐의 머릿속에 들어 있는 것이 아니다. 오히려 가능한 모든 행동을 다 하다보면, 그 각각의 행동들을 기억하는 것이다.

행동과 관계된 자극에 따라서, 이 강화/비강화라고 부르는 학습방법에는 몇 가지가 있다.

- **강화, 비강화 학습 방법**

첫 번째는 강화를 한 결과가 바람직한 경우와 그렇지 못한 경우가 있다. 이 때 2가지의 다른 방식을 취할 수 있다. 좋은 행동을 했다면 이 행동에 대해서 보상을 부여하는 것이다. 이 보상이 좋은 보상이라는 것은 아니다. 이것을 긍정적 또는 정적 강화라고 부르기도 한다.

또다른 하나는 무엇인가? 좋은 행동을 하면 나쁜 보상을 제거해 주는 것이다. 이것은 부정적 강화라고 한다. 즉 둘 다 좋은 행동이었을 때가 긍정적/부정적 강화이다.

군대에서는 부정적 강화를 많이 한다. 예를 들어 선착순을 시킨다. 이 경우 내가 5등이라고 하는 좋은 성과를 보이면 나갈 수 있는 것이다. 즉 뭔가 나쁜 상황에 몰아놓고 성공했을 경우 탈출시켜주는 것이다. 이것이 바로 부정적 강화이다.

쥐새끼에게 미로 찾기 시킬 때에도 이것을 많이 한다. 즉 틀리는 길로 가면 미약한 전류가 흐른다. 따라서 쥐는 시작할 때 부터 미약한 전류를 느낀다. 그리고 좋은 길로 가면 전류가 사라진다. 이는 긍정적 강화를 주기가 쉽지 않은 환경에서 쓰이게 된다.

이렇게 자극을 주는 방법과 뺏는 방법이 있다. 이는 상황에 따라서 둘 다 필요하다. 학습 내용에 따라서 긍정적 강화를 할 수 있는 경우가 있고 불가능한 경우가 있다. 따라서 두 경우 모두 좋은 행동을 만드는 것이 목적이지만, 자극을 줌으로서 강화시키냐 아니면 자극을 뺏어서 강화시키냐가 다른

것이다. 이 때 미로찾기의 경우에는 부정적 강화 말고 다른 방법이 없기 때문에 이 방법을 쓰는 것이다.

반면 비용이 적게 들어서 부정적 강화를 쓰는 경우도 있다. 군대에서는 부정적 강화가 편한 것이다. 돈이 안 들어서 그렇다. 모두 다 나쁜 조건에 몰아넣을 수만 있으면 부정적 강화를 사용할 수 있다.

결국 부정적 강화와 긍정적 강화 모두 같은 목적을 가지고 활용할 수 있다.

결과 / 행동	보상을 부여	보상을 제거	
바람직한 행동일 경우	긍정적 강화	부정적 강화	
바람직하지 않은 행동일 경우	처벌	(좋은 보상을 뺏기) 소거	

- 소거 : 예를 들어 처음 stock option을 줬다가 나중에 일 열심히 안 해서 뺏는 것이 여기에 속한다.

나쁜 보상을 주는 것, 좋은 보상을 빼는 것 -> 나쁜 행동을 제거하기 위한 것.

나쁜 보상을 뺏고, 좋은 보상을 주는 것 -> 좋은 행동을 하게 하기 위한 것.

따라서 제대로 하기 위해서는 4가지 모두를 활용할 필요가 있다. 특정한 이유에 의해서 처벌과 소거가 불가능한 경우에는 어떻게 될까? 좋은 행동은 많이 생긴다. 대신 나쁜 행동도 안 사라진다. 왜냐하면 이는 처벌과 소거에서만 가능한 것이기 때문이다.

최근의 교육학쪽의 흐름에서는, 유아기에 형성되고 있는 장애나 충격 때문에 다양한 강화방법 중에서 긍정적 강화를 사용하는 쪽이 낫다는 결론이 나온다. 이를 위해서 자성적 예언을 쓸 수도 있다. 이는 긍정적 강화를 미리 주는 것이다. 대신 그 문제만을 위해서 긍정적 강화를 주게 되면 문제가 발

생할 수 있다. 따라서 처벌과 소거도 균형있게 써야 한다.

반면 교도소에 가면 긍정적 강화, 부정적 강화는 없다. 교도소에서는 처벌과 소거밖에 없다. 즉 교도소에 갇혀 있는 수감자들은 나쁜 행동은 별로 안 한다. 대신 절대로 좋은 행동도 안 한다. 왜냐하면 어떠한 보상이나 결과도 없기 때문이다. 어떤 강화방식을 활용할 수 있느냐의 문제가 바로 여기에서 나오는 것이다.

따라서 피해야 하는 강화 방식은 "처벌/소거" 만 하거나 "긍정/부정강화"만 하는 것이다. 이 경우에는 나쁜 행동, 좋은 행동 둘 중 하나만 남게 되기 때문이다. 따라서 잘 mix 시켜서 써야 한다.

- **강화의 횟수 분류**

또 한가지 강화를 분류할 때에는 어떤 시기에 얼마나 일정을 가지고 하느냐가 포함되어 있다. 여기에는 기간을 활용하는 방법과 횟수를 사용하는 방법이 있다.

일반적으로 일정 시간이 지나면 주기적으로 강화를 사용해야 한다. 이러한 방법에는 아래와 같은 것이 있다.

	고정	**변동**
기간	고정기간	변동기간법
횟수	고정비율법	변동비율법

예를 들어 한 달에 한 번 봉급을 주는 것이 고정 기간법이다. 이는 일정 시간마다 계속적으로 좋은 보상을 주거나 나쁜 보상을 주는 것이다. 변동 기간법은 무엇인가? 우리 회사가 수익이 일정기간 쌓여야 보상을 준다는 것이다. 혹은 기분 내킬 때마다 애들을 패는 것이 여기에 속한다.

강화를 하는 것의 가장 중요한 이유는 강화에 의해서 나오는 행동이 중요하기 때문이다. 즉 그 사람이 하는 행동이 좋은 행동인지 나쁜 행동인지를 강화를 통해 알려주는 것이다. 기간법의 문제는 그 인과관계가 멀어지는 것이다. 예를 들어 1월 1일에 좋은 행동을 했다면 이것을 보상하려면 1/30까지 가야 하는 것이다. 혹은 1달에 1번씩 정기적으로 지나가면서 팬다면 무엇을 잘못해서 그러는 것인지 알 수가 없다.

그래서 기간법은 강화의 방법으로는 괜찮은 방법이고, 강화를 관리하기는 편한 방법이지만 실제적으로 강화의 효율성은 별로 없는 편이다.

따라서 실제로는 기본급이 가장 보상 효과가 적은 것이다. 이는 근무 성과가 좋건 나쁘건 항상 나오는 것이기 때문에 그렇다. 그러면 이 봉급이 정말로 내가 잘 하면 봉급이 나오는 것이라고 생각하기보다는, 그냥 봉급이 나오니까 나온다, 이렇게 밖에 생각할 수 없다. 이 경우 월급은 학습의 효과로서는 거의 가치가 없게 된다.

반면 횟수의 경우에는 좀 복잡하다. 좋은 행동 10번 쌓이면 보상하고, 나쁜 행동 10번 쌓이면 팬다 이런 식이다.

이 방법은 기간법과 비교해서 훨씬 더 인과율이 높다. 가령 고정 비율법의 대표적인 것에는 쿠폰제 같은 것이 있다. 어디 가서 커피를 마시면 쿠폰을 하나씩 주는데, 이것이 대표적인 고정 비율법이다. 커피숍 입장에서는 바람직한 것이다. 실질적인 보상이 나오는 것은 서비스 음료가 나오는 순간인데, 이걸 1/10만큼 분할해서 주는 것이다. 즉 쿠폰을 받는 순간 학습당하는 것이다.

반면 변동비율법은 무엇인가? 언제 하는지 알 수 없는 것이다. 예를 들자면 추천제 복권 같은 것이다. 즉 당첨은 되겠지만 언제 당첨될지는 모르는 것이다. 보상이 몇 번 쌓이면 나올지는 알 수 없는 것이다.

그럼 두 가지 방법 중에서 어느것의 더 효과가 좋을까?

답은 1번, 고정비율법이다. 예측과 통제가 가능하기 때문이다. 예를 들어 매

번 퀴즈를 보는 것이 더 긴장하게 된다. 고정 비율법을 쓰게 되면 정확하게 대비하는 것이 가능하다. 즉 학습이 똑같은 강화 횟수를 가지고도 오래 지속되게 만든다는 측면에서 효율적이다.

이 경우 보상이 오는 시기의 행동아 훨씬 더 잘 나타나며, 매번 행동을 보상하게 되면 효과적이다.

예를 들어서 학습 효과를 높이려면 퀴즈를 매번 보는 식이다. 이런 식으로 고정 비율법이 더 효율적이다. 하지만 더 효과적인 것은 변동 비율법이다. 이는 언제 보상이 올지 모르니까 달라질 수 있어도 대비하기 때문이다. 그 막연한 기대에 의해서 학습 효과의 변화가 지속될 가능성이 있다는 것이다. 따라서 변동 비율법은 변화의 지속성에서 좋고, 고정 비율법은 완벽히 변화가 있을 수 있다는 측면에서 좋다. 결론적으로 고정법이 낫기는 하지만, 효율적인 것과 효과적인 방법 측면에서는 답이 좀 나뉠 수 있다.

(2) 사회적 학습

사회적 학습 학파가 주장하는 인간만의 학습방법은 무엇인가? 심리적 학습이 주장하는 강화학습 외의 것에서도 학습하는 것이 바로 인간이라는 것이다. 즉 조직행동에서 관심을 가지는 것은 인간행동인데, 이의 상당 부분은 강화에서 나온 것이 아니라 사회적 행동에서 나왔다는 것이다.

즉 인간의 중요한 특성에 있어서 학습이 가능하다고 보아야 하는데, 인간이 다른 생물들과의 결정적인 차이점은 무엇일까? 이는 **"인과 관계에 대한 추구"**이다. 즉 동물도 군집생활을 하게 되면 다른 개체의 행동을 배운다. 즉 원숭이 두 마리를 훈련시킬 때 한 마리가 바나나 따는 법을 배우면 두번째 원숭이는 좀 더 빨리 배운다. 이런 식으로 다른 개체의 행동을 지켜보면서 학습할 수 있다. 그런데 **인간은 해석하려고 노력하며, 일반화 시키려고 하는 것이다**. 즉 인과관계를 따지려고 하는 것이다. "왜" 천장의 바나나를 꺼낼 수 있을 수 있었을까를 추구하는 것은 인간의 본성이다. 인간은 아무런 이유 없이 어떠한 이유가 벌어졌다고 하면 참지 못하고 이유를 찾으려고 하는 것이다.

즉 인간에게 무언가를 하게 만들려면 인과 관계에 대해 먼저 이야기 해 주면 된다. 예를 들어 왜 친구를 때리면 안 되는지 이야기를 해 주면 된다. 그래서 인간의 학습은 동물의 학습보다 좀 더 효율적이다.

- **대리 학습(Vicarious Learning)**

이는 내가 직접 행동함으로서 학습을 하는 것이 아니라, 다른 사람의 행동을 보고 그 결과를 지켜보거나 관련된 말을 듣는 것과 같은 형태로 학습하는 것을 말한다. 여하튼 어떠한 방식으로든, 원인과 결과를 알아내어 연결관계를 만들어 학습을 하는 것이다. 그래서 다른 사람이 학습을 할 때에는 이 관계에 대한 학습을 하고, 이를 통해 다른 사람에게 알려주는 것이다. 이것이 인간이 다른 동물보다 더 효율적으로 학습을 할 수 있는 이유이다.

덕분에 인간은 효율적인 대규모의 학습을 할 수 있다. 그리고 한 번 인과관계를 제대로 습득하면 인과관계에 반하는 행동을 보여도 이것이 무너지지 않는다. 즉 선택적 지각에 의해서 내가 이미 설립한 인과관계에 대한 정보는 중요한 정보로서 지각하지만, 그에 반하는 행동은 버려버리게 되기 때문이다.

동물이라면 자기가 원래 알고 있던 행동 패턴과 달라지면 반응도 달라진다. 반면 인간의 경우에는 행동에 변화를 주기 위해서는, 그 인과관계가 틀렸다고 하는 새로운 인과관계가 나와야 한다. 즉 인간에게는 납득 가능한 인과관계가 중요한 것이지, 이것이 실제로 관측이 되느냐 아니냐가 중요한 것이 아니다.

예전에는 부모님과의 갈등 가운데 학생운동의 문제가 있었다. 과격한 학생운동의 문제가 있었는데, 그 중에 하나가 6.25에 대한 이야기이다. 실제로 6.25가 어떻게 발발했는지에 대해서는 잘 알려져 있는 것이 별로 없다. 그러나 정권에 의한 해석이 나온다는 것 정도는 알고 있다. 그래서 납득할 만한 인과관계를 일단 만든 다음, 그에 반하는 정보가 나오면 잘 믿지 않는다.

인간으로서 사회화를 당하고 있는 경우가 또한 많이 있다. 위인전과 같은 경우가 그것인데, 사실 위인전의 목적은 위대한 업적을 지닌 사람의 기록을 이용해서 노력하면 성공할 수 있다는 인과관계를 알려주기 위한 것이다. 이를 알아보기 위해서는 검증해보면 알 수 있다. 하지만 꼭 그런 것만은 아니다.

예를 들어 베토벤에 대한 위인전을 쓰라면 쓸 수 있다. 하지만 모차르트에 대한 위인전은 불가능하다. 즉 날 때부터 천재였기 때문에 위인전을 쓰는 것이 불가능한 것이다. 이런 식으로 현실 세계에서는 노력해도 절대 성공하지 못하는 케이스가 많다. 기본적인 인간관계는 노력하면 성공한다가 납득할만한 것이지, 노력하지 않아도 성공한다는 것은 납득하기 힘든 것이다.

- **실행 학습(Learning by Doing)**

실행 학습이란 **행동을 직접 보여주지 않더라도 행동 속에 들어가 있는 실질적인 내용, 원리들을 가르쳐 주는 것을 말한다.** 실행 학습은 조직에서 가장 일반적으로 이루어지는 학습이다. 예를 들어 신입 사원에게 일을 가르치는 경우를 생각해 보자. 이 경우 일 잘 하는 사람을 옆에 붙여놓고 말로 몇 마디 해서 가르친다. 그리고 모르는 거 있으면 질문하고 한다. 이런 식으로 작업의 원리를 설명하고, 실제로 실행하다가 모르는 부분, 이해가 안 되는 부분이 있으면 이 부분을 지도하고, 이를 또 받아들여서 자기가 이해하고 있는 부분과 연동을 시킨다. 즉 실행학습이라는 말은 하지만, 실제로는 이를 실행하는 것이 중요한 것이 아니라 전체적인 논리적 연관관계를 구축할 수 있는 것이 중요한 것이다. 그리고 모르는 것이 있을 때 이를 바로바로 물어볼 수 있는 사람들이 있어서 이 연결고리들을 만들어나갈 수 있는 기반을 주는 것이 바로 실행 학습이다.

여기는 사회적 학습이라고 하는, 인과관계를 통해 학습하는 것이 없으면 힘들다. 새로운 신입사원에게 일을 가르치는 것은 원숭이에게 옷 입히고서 가르치는 것과 똑같은 것이다. 그러나 인간은 강화를 통해서 학습되는 것 보다도 인과관계를 통한 학습이 훨씬 더 많다. 그리고 이의 대표적인 것이 바로 실행학습이다.

- **오류의 학습**

(1) Imitative Learning (모방학습)

예를 들어 신호등이 빨간불인데 다른 사람들이 모두 건너가는 경우가 있다. 그럼 같이 따라서 간다. 이 경우 내가 imitation 하는 행동 자체가 유효한 행동이기 때문에 성공하는 것이 아니라, 순전히 많은 사람들이 하기 때문에 성공하는 것이다. 그러면 그 숫자가 행동의 유의성에 있는 것이다.

모든 사람들이 똑같은 행동을 하면 모두 다 성공하거나 모두 다 실패하거나 둘 중 하나일 것이다. 그럼 유리한 입장에 처하지는 않겠지만, 적어도 불리한 입장에 처하지도 않을 것이다. 조직에서 가장 중요한 목적은 무엇인가? 상대적인 유리함이 없으니까 효과적인 행동을 하는 것이 중요하지만, 다른 조직이 살아간다면 나도 살아갈 수 있다. 모든 조직이 다 사라지는 것이 아니라면 우리 조직도 같이 생존할 수 있다. 이러한 논리가 작동하는 것이 imitative learning 의 방식이다. 어느 정도 좋은 결과가 나온다. 그런데 적절한 원인 때문에 그러는 것이 아니라 모든 조직이 다 비슷비슷한 일을 하기 때문인 것이다.

대표적으로 IMF 시기에 많은 기업들이 국가에 의해서 구제금융의 혜택을 받았다. 이 경우 모든 기업들의 부채 비율이 다 높았는데, 그래도 살아남았다. 즉 높은 부채비율은 큰 위험이었는데, 모든 기업들이 다 부채 비율이 높다보니, 어쩔 수 없이 국가가 구제금융을 해 주어서 구제해 줄 수 밖에 없었던 것이다.

IT 붐도 마찬가지인데, IT 산업에 진출해서 좋은 성과를 내기 위해서는 사실 많은 것이 필요하다. 여기에는 여러가지 조건이 있는데, 그것을 보기 위해서는 그 사업을 시행하고 있는 조직 내부에 들어가서 사업 방식을 점검할 필요성이 있는 것이다. 그런데 이는 어려운 반면 결과는 쉽게 보인다. 성공한 대표적인 사례가 있기 때문이다(napster, amazon) 그리고 왜 그들이 성공했는지에 대한 이유 구분이 힘들다보니 그냥 많이 진입한다고 하는 정보

만으로 들어가버리는 것이다. 나중에는 "남들은 다 가는데 우리는 안 갔다" 그래서 몰려가는 경우도 있게 된다.

여하튼 모방 학습의 경우에는 좋은 결과가 나오는 경우가 종종 있다는 것이 특징이다.

(2) Superstitious Learning (미신적 학습)

반면 미신적 학습에서는 좋은 결과가 나오는 경우가 거의 없다. 이는 학습의 원인을 근거가 안 될 만한 잘못된 인간관계에서 뽑아내는 것이다. 즉 해석의 의미가 강하다. 이 경우 잘못된 것을 주더라도 완벽한 해석을 주면, 진실이든 아니든 간에 그냥 믿어버리는 경우가 있다. 이것도 causality 가 안 보이는 경우에 발생하는 것 가운데 하나로서, 잘못된 설명이라 할지라도 쉽게 받아들이는 것이다. 그럼 매우 진실한 행동을 가지고 이해할 수 없는 형태의 행동을 하는 것이 가능하다.

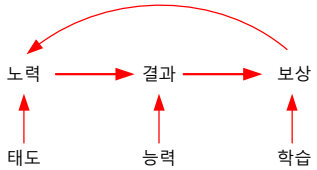
사이비 종교의 경우가 대표적인 케이스이다. 즉 사이비 종교는 답변을 주기 때문이다. 이 때 잘 안 보이는 무언가를 바탕으로 믿어버리는 것이다. 그래서 위에서 제시한 2가지 학습 방법이 합쳐지면 꽤 골치 아프게 된다. 많은 조직이나 개인이 몰려버리고, 여기에 대해서 설명하기 시작하는 것이다. 그러면 완벽해 지는 것이다. imitative learning 과 superstitious learning이 합쳐지면 웬만한 기업들은 IT 산업에 한 번씩은 기웃거리게 된다. 그 성장 자체가 인과관계는 안 보이지만 다수의 기업이 이미 들어가 있으니 imitative learning이 보여지는 것이고, 왜 이러느냐에 대해서 납득할 만한 설명을 해주면 superstitious learning이 더해지니까 다들 몰려가는 것이다. 이를 통해 완벽하게 잘못된 행동이 나라를 휩쓰는 일도 가능해 지는 것이다.

지동설, 즉 지구가 움직인다고 하는 설이 나오기 전까지는 천동설이 최고였다. 그래서 하늘이 움직인다고 하면 매우 납득할 수 있었다. 사실 매우 잘못된 것임에도 불구하고, 오히려 적절한 이유를 갖다 대면 말이 되는 것이다. 반면 일단 한 번 학습된 내용이 뒤집어지려면 힘들어진다.

만유 인력만 하더라도 비슷한 경우이다. 왜 물체는 땅으로 떨어지는가? 그럴싸한 설명이 있었다. 모든 생명체는 땅에서 나왔기 때문에, 자신의 어머니인 대지에 돌아가려고 하기 때문이라고 해석했던 것이다. 그리고 만유인력 나오기 전까지는 이 이야기가 전반적으로 널리 퍼져 있었다.

즉 더 쉬운 논리로 설명하면 사람들은 그걸 더 좋아한다. 사회적 학습은 오직 인간만이 가능한데, 행동이 아닌 논리를 배우는 것이다. 대신 그 논리에 대한 구축이 잘못되었다면 완전히 잘못된 학습도 가능하게 된다.

- **학습과 동기 부여의 문제**



이러한 선관계 루프가 만들어지면 좋다. 이 중에서 능력과 태도는 노력과 결과 사이에 있다. 즉 능력이 없는 사람은 아무리 노력해도 안 된다. 아무리 열의를 가지고 열심히 한다고 하더라도 안 되는 것이다.

그럼 어떤 사람이 노력을 열심히 하는가? 이는 태도에 달려있다. 자기 직무에 대한 만족감이 높거나, 시민사회에 대한 기본적 태도를 좋게 가진 사람들이라면 어떠한 일을 시키더라도 훨씬 더 많은 노력을 할 가능성이 있다는 것이다. 단 노력을 많이 가한다고 해서 그것이 결과로 이어지는 것은 아니다. 그래서 능력과 태도는 같이 있어야 하는 것이다.

문제는 이 2가지가 함께 발달하느냐의 문제이다. 능력도 좋아지고 태도도 좋아지면 결과도 좋아지니 보상도 오고, 다시 노력하는 선순환 효과가 만들어질 것이다. 그런데 **태도는 좋은데 능력은 안 좋다**고 해 보자. 그럼 어떻게 되나? 결과까지 안 간다. 노력은 열심히 했지만 결과가 나쁘므로, 높은 보상을 줄 수는 없는 것이다.

보상의 문제는 결과와 직결되어 있어야지만 학습이 좋아진다. 그런데 학습은 능력을 강화시키기 위해 있는 것이다. 따라서 적절한 성과를 못 냈는데도 높은 보상을 준다면 학습을 망가트리는 것이다. 능력을 개발할만한 기본적인 이유가 없는 것이다. 즉 노력을 많이 하는 것과 동시에 제대로 배우는 것이 더 중요하다. 그게 안 되면, 즉 능력에 비해 태도가 좋아진다면 문제가 생기는 것이다.

예를 들어 어떤 사람이 노력을 많이 했는데 결과가 안 나왔다고 해 보자. 그래서 보상이 적다면 무엇이 문제가 되나? 노력을 안 하게 된다. 이것이 바로 "동기부여"의 문제이다. 이러한 동기부여의 상당부분도 보상에서 나온다.

여기에서 조직이 말하는 상당히 큰 딜레마가 등장한다. 즉 학습의 문제와 동기부여의 문제가 발생하는 것이다.

노력도 많이 하고 능력도 좋다면 문제가 없다. 문제는 노력을 많이 하는데도 능력이 안 되는 경우이다. 그럼 보상을 어떻게 하느냐가 문제가 된다.

능력과 보상이 완벽히 동일하게 가면 좋다. 그렇게 되면 될 수록, 즉 성과와 보상을 직결시킬수록 학습이 좋아지게 된다. 그런데 이것을 지나치게 강하게 연결시킬수록, 태도와 능력이 불일치 할 경우 보상이 적어져서 동기부여가 안 되어 노력을 안 해 버릴 수 있다. 즉 태도는 좋지만 능력이 안 좋은 경우 동기부여가 적어지게 된다. 여기에 보상까지 적게 주면 아예 노력을 안 하게 된다.

그렇다고 이 사람에게 노력을 보상하기 위해서 능력이라는 문제가 학습의 문제로 이어질 가능성도 없게 된다. 보상이라는 한 가지 문제에 대해서 능력과 태도를 증진시키는 학습과 태도가 함께 연결되게 된다. 이 딜레마를 이야기하는 것이 바로 "인지부조화"라고 하는 개념이다.

- **인지부조화**

인지부조화는 사실 정확하게 이것만 이야기 하기 위한 것이 아니라, 인간이

지니고 있는 태도와 현실이 어긋나 있을 경우를 포괄하는 문제이다. 인간은 태도와 현실이 어긋나 있을 경우 심리적 불안감을 느낀다. 이렇게 내가 가지고 있는 태도와 현실이 부조화를 일으키기 시작하면, 이의 균형을 맞추기 위해 노력하는 것이다.

사람은 항상 태도가 쉽게 바뀐다. 능력을 올리기 위해서는 학습을 해야 하고 여러 어려운 과정을 거쳐야 하지만, 태도를 바꾸는 것은 쉽다. 그래서 결과는 최악으로 갈 수 있다. 능력과 태도가 어긋나 있는 경우, 미래의 결과는 태도의 하락으로 오는 것이다.

인지부조화 이야기가 처음 나왔을 때에는 일반적인 논리이다.

흡연자의 예를 들어보자. 흡연자는 담배를 피우고 싶은데 못 피우니까, 담배의 유용성에 대해서 막 강조하고 다니는 것이다. 혹은 반증 사례를 찾는다. 예를 들어 할아버지는 담배를 많이 피셨지만 오래 사셨어, 이런 식이다. 이렇게 되면 인지 부조화가 해결되면서 담배를 더 많이 피게 된다(즉 행동의 강화가 이루어진다) 이를 통해 인지 부조화가 해결되는 것이다.

행동과 태도를 2가지를 한꺼번에 바꿔서 인지 부조화가 만들어지면 내가 원하는 방식으로 나올 수 없다는 것이다.

예를 들어 능력과 어울리지 않게 태도를 강하게 했다고 해 보자. 그래도 능력이 안 되면 실제 결과가 제대로 나올 리가 없다. 그럼 그만큼의 보상을 줄 수도 없다. 그럼 그 다음의 결과로서는 태도를 낮출 수 밖에 없다. 결과가 좋지가 않으니까 그렇다. 즉 지나치게 높은 태도를 가지고 있는 경우 상당히 높은 인지부조화를 해결하기 위해서 태도를 낮춰버리는 것이다. 이것이 인지부조화와 이의 해결이다.

태도는 나쁜데 능력은 좋은 경우가 있다. 그 경우 능력은 있으니까 성과는 나온다. 그러면 이 성과에 따라 나오는 보상이 다시 한 번 feedback이 가면, 능력과 태도의 인지 부조화가 있다. 이 경우 태도가 올라가는 것이다.(능력은 낮출 수 없기 때문에) 이러한 문제이다. 따라서 **학습의 문제가 선결되어야지만 동기 부여의 문제가 의미가 있는 것이다.**

상당히 많은 서적들이 동기 부여의 문제에 대해서 강조하고 있지만, 그 **모든 노력을 통해서 만들어낸 태도의 변화는 능력과 연결되어 있지 않으면 보상과 연결되어 금세 떨어져버릴 수 있다.** (즉 변화하기 쉽고 통제하기 힘든 변수이다)

조직행동론 08 : 동기부여 (1)

2008년 1월 8일 화요일
오전 10:24

- **동기 부여(1) : 내용 이론**

이전 시간에 학습에 의한 보상과 동기부여에 의한 보상에 대해서 배웠다. 동기 부여의 경우에는 좀 차이가 있다.

  - **XY 이론**

    인간에 대한 X론적 시각과 Y론적 시각이 있다. X론적 시각이란, 인간은 일하기 싫어하므로 직접적인 보상을 주거나 강요하지 않는 한 스스로 일하지 않는다는 시각이이다. 반면 Y론은 이의 반대이다. 즉 강요하지 않아도 자발적으로 일하는 경우가 있다는 것이다. 즉 이 두 이론은 인간의 학습과 동기부여에 대한 근본적으로 다른 시각을 가지고 있는 것이다. X론적 시각이 "학습에 대한 논리"를 발전시킨 것이라 한다면, Y론적 시각은 "동기부여에 대한 논리"를 발전시킨 것을 의미한다.

    학습은 행동의 변화인데, 이를 일으키는 가장 중요한 근거가 **강화**이다. 이는 일종의 억지로 시키는 것으로서, 강화를 통해 행동의 변화를 일으킬 수 있으면 되는 것이었다.

    반면 동기부여는 정 반대이다. 이는 태도를 변화시키는 것이고, 결과가 중요한 것이 아니라 노력을 얼마나 들이느냐의 문제를 다룬다. 즉 사람은 억지로 강요하지 않아도 열심히 일할 수 있다는 내용이다. 동기부여 이론에 의하면, 공부를 열심히 하느냐 안 하느냐의 문제는 성적을 잘 받느냐 안 받느냐의 문제와 꼭 직결되는 것만은 아니라는 것이다.

    위와 같이 사람을 강제로 통제해야 한다는 시각(X론적 시각)과 사람에게 일하려는 마음을 들게 해야 한다는 시각(Y론적 시각)이 공존하고 있다. 그리고 조직은 이 2가지를 적절하게 쓸 수 있어야 한다.

그리고 이 중 동기부여 이론의 기본 가정은 "일할 마음이 들어가는 조건"을 만드는 것이다. 그럼 어떻게 하면 동기 부여가 될까?

(다만 여기에서 말하는 동기는 motive를 이야기하는 것이지, cause를 이야기 하는 것이 아니라는 것을 유의하자.)

조직에 속한 개인은 어떤 경우에는 많은 노력을 들이고, 어떤 경우에는 많은 노력을 들이지 않는다. 이를 알아보도록 하자.

- **태도 -> 만족감의 연결**

동기 부여가 태도의 문제를 다루는 것이라고 하면, 결국 그 태도는 만족감에서부터 나온다. 즉 특정 대상에 대해서 호의를 느끼느냐를 말하는 태도는 만족감을 느끼느냐 아니냐에 달려 있는 것이다. 그래서 동기 부여 이론에서는 인간이 만족감을 느낄 때를 주목한다. 그리고 만족감을 느끼면 태도가 좋아지고, 태도가 좋아지면 노력을 많이 할 것이다는 것이라고 생각하는 것이다.

그렇다면 언제 만족감을 느끼는가? 이 만족감이 **욕구의 충족**에서 온다고 보는 시각이 있다. 이른바 **욕구 이론**이다. 이 이론에 의하면 만족을 느끼지 못하는 이유는 뭔가 결핍된 것이 있어서이고, 그 부족한 것을 충족시켜 주면 만족하게 된다는 것이다. 이것을 동기 부여의 내용이론이라고 부른다.

1. 내용 이론 (Content Theory)

이는 동일한 시각을 공유하는 여러 이론을 통칭할 때 부르는 이름이다. 즉 대략 4-5가지 정도의 세부적인 이론들이 존재한다. 각 이론들마다 중요하다고 말하는 것이 다르다. 이 욕구의 내용에 대해서 열심히 파고드는 이론들을 바탕으로 내용 이론이라고 한다. 그런데 욕구는 충족이 되었는데, 동

기 부여가 안 되는 경우가 있다. (욕구의 충족 -> 만족감 -> 태도 -> 노력) 이게 잘 안되는 요인을 파악해 보려니까, 저게 실제로 흘러가는 과정을 봐야 하는 것이다.

2. 과정 이론 (Procedure Theory)

하나의 이론이 아니라 4가지 정도의 세부적인 이론들이 있다. 즉 욕구의 충족이 노력까지 이어지는 것을 완벽하게 설명하기 위해서는, 그 과정에서 생길 수 있는 문제점을 지적해 볼 수 있다는 내용이다.

이렇게 하면 동기 부여 이론에 대해서는 (1), (2) 가 있는 것이다. 이 각각의 세부적인 것을 배워야 한다. 덕분에 동기 이론을 배우면 시간도 많이 걸리고 꽤 헷갈리기 시작한다.

따라서 위치 잡기가 중요하다. 어느 이론이 뭐랑 비슷한지, 뭐가 다른지 이런 것을 잘 구분하는 것이 가장 중요하다. (그렇지 않으면 모두 다 비슷해 보인다)

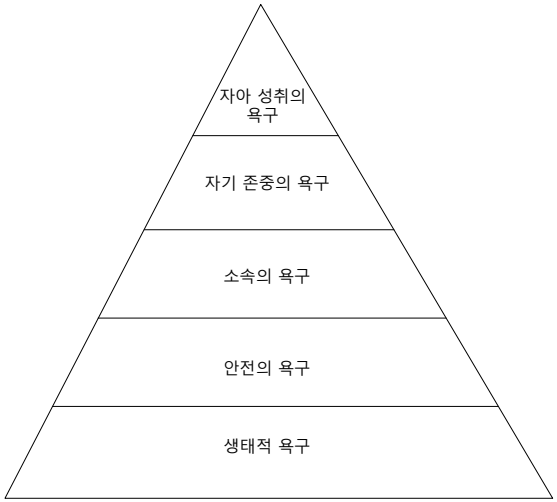
각각의 차이가 세부적인 차이점들을 가져오기 때문에, 내용 이론적 목적과 과정 이론적 목적이 차이가 있기 때문에 처음부터 잘 이해를 하고 들어가야 한다.

1. 내용이론 (Content Theory)

이는 인간의 행동을 유발하고, 방향을 주며, 유지하거나 멈추도록 하는 인간 내부에 존재하는 요인들(욕구, 본능, 만족)에 초점을 맞춘다. 따라서 내용 이론은 단순하고 정적이다.
반면 과정이론은 개인의 행위가 개인과 환경간의 교류를 통해 목적과 방향을 갖게 되는 경위를 설명하는데 주안점을 둔다. 따라서 과정 이론들은 성격상 복잡하고 동적일 수 밖에 없다.

(1) 욕구 단계론 (Maslow)

욕구 단계론에서는 아래와 같이 다섯가지로 서열화된 각각의 욕구들이, 이전 단계의 욕구가 충족되어야만 그 다음 단계의 욕구가 의식을 지배하여 행위유발(동기유발)을 하게 된다고 주장한다.



이를 욕구 5단계론이라고 부르기도 한다.

- 생태적 욕구 : 음식, 공기, 물, 의식주와 같이 인간의 생존에 필수적인 것을 취하고 싶은 욕구.
- 안전의 욕구 : 외부로부터 자신을 보호, 보장받고 싶은 욕구. 신체적 - 심리적 위험, 사회적 지위에 대한 위험에서 벗어나고 싶은 욕구.
  - 브라질과 같이 안전의 욕구가 제대로 충족되지 못하는 나라들도 있다. 그래서 브라질에서는 유능한 사람 채용할 때 이 security 충족 욕구를 만족시켜주는 것을 중요하게 여긴다.
  - 일반적으로 안전의 욕구를 보장받지 못하는 경찰, 군인등과 같은 조직이 있다. 이 경우에는 무슨 논리를 근거로 동기 부여를 시킬 수 있다고 보아야 하나? 이 경우에는 안전의 욕구가 충족되지 못하면 대신 욕구의 수준을 "소속의 욕구" 단계까지 레벨업 시키면

된다. 그래서 전쟁 나갈 때 전우회가 중요하다. (**즉 욕구 5단계 설에서도 이전 단계가 충족되지 못하더라도 상위 단계가 충족 될 수 있다**)
  - 만약 돈을 적게 받는다면, "자아 실현의 욕구" 단계까지 나아가면 되는 것이다. 이것이 매슬로우가 말하는 기본적인 욕구의 정의이다.
- 소속의 욕구 : 어디엔가 소속하여 타인들과 사귀고 사랑하고 사랑받고 싶은 욕구
- 자기 존중의 욕구 : 명성, 명예, 그리고 타인으로부터 인정받고 싶은 욕구
- 자아 성취의 욕구 : 자신의 잠재적 역량을 최고로 발휘하여 자신의 일에서 최고가 되고 싶은 욕구

여기에는 또한 다음과 같은 특징이 있다.

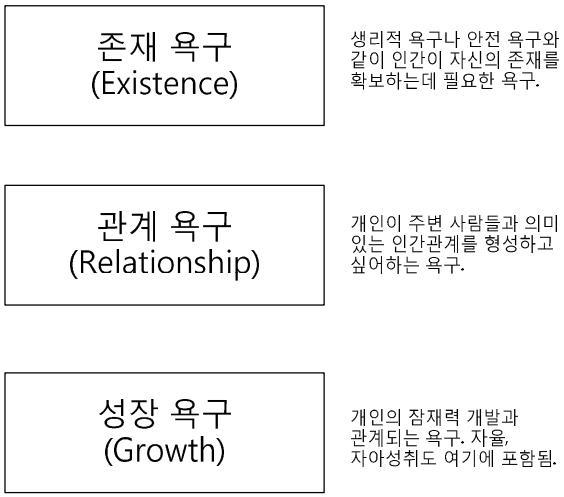
① 욕구의 출현과 소멸은 결핍과 충족의 원리에 의해 이루어진다.
② 개인의 행동에 동기를 부여하는 것은 결핍이다.(자아실현 욕구는 예외)
③ 자아실현 욕구는 (다른 욕구와는 달리) 충족되면 될수록 욕구의 크기가 더 커진다.

이러한 욕구 단계 이론이 가지는 교훈은 2가지이다. 첫째는 근로자들의 "성장 욕구"의 중요성을 강조함으로서 조직 경영에 새로운 의미를 더하였다. 둘째는 상황에 따라 새로이 출현하는 욕구에 주의해야 한다는 것이다.(예를 들어 경영 악화의 경우에는 안전 욕구가 증대될 것이다)

(2) ERG 이론 (Alderfer)

욕구 단계론과 ERG 이론은 비슷한 내용이다. 단 욕구를 충족시킬 때 절차가 있다고 보는 것이 욕구 단계론이라면, ERG 이론은 그 절차가 없다고 보는 것이다. 이것을 제외하면 둘 사이의 논리는 매우 비슷하다.

ERG 이론은 아래와 같이 분류된다.



이렇게 되면 욕구단계론과 유사하다고 볼 수 있다. 다만 ERG 이론에서는 개인이 세 가지 욕구를 동시에 다 경험할 수 있으며 욕구들과의 계층구조가 욕구계층 이론에서보다 약하다는 것이다.

따라서 같은 내용이라도 다르게 설명할 수 있다. 예를 들어 전쟁터에서 목숨 걸고 싸우는 것을 매슬로우에서는 가능하다고 보았다. (욕구의 단계를 높여버림으로서) 알더퍼에서도 가능하다고 보았는데, Existence가 충족되지 않으니까 다른 욕구를 더 강화시켜주는 것이다(Relationship, Growth 등) 그래서 전체적으로 합치면 좀 더 커지게 되는 것이다.

일단 생태적 욕구를 충족하고 난다면 motivation의 의미가 없다. 존재의 욕구를 다 충족했다고 하더라도, 계속 충족시키는 것은 의미가 없는 것이다.

아까 군대 이야기로 돌아가서, 전쟁터에 내보내서 알더퍼 이론으로 돌아가면 전쟁터에서 목숨 걸고 싸우는 사람들을 어떻게 보나? 매슬로우에서는 가능하다고 보았다. 알더퍼에서는 어떻게 보나? Existence가 충족되지 않으니까 다른 욕구를 강화시켜 주었고(Relation, Growth), 그래서 전체적으로

합쳐보니 예전보다 좀 더 켜졌다는 것이다.

결론적으로 두 이론 모두 설명할 수 있는 것은 비슷하다. 매슬로우의 이론에 따라서 동기부여를 시키면 훈련소에 있는 동안에 소속의 욕구까지 끌어올려야 한다고 본다. 반면 알더퍼 이론에 의하면 단계적으로 가는 것은 아니니까 다른 것을 강화만 제대로 시켜주면 된다. 즉 결론은 똑같지만(죽음을 두려워하지 않는 병사를 만들어 내었지만), 결과가 똑같이 나와도 이 결과까지 오도록 설명하는 방식은 다르다는 것이다.

- 욕구 단계론, ERG 이론, 그리고 소크라테스

"배고픈 소크라테스가 배부른 돼지보다 낫다"는 말이 있다. 이를 위의 두 이론에서 설명해 보자. 우선 두 이론 모두 배고픈 소크라테스가 가능하다고 보기는 한다. 다만 배고픈 소크라테스가 되기 위한 방법에 있어서는 차이가 있다. 매슬로우의 경우에는 단번에 5레벨까지 욕구 단계를 끌어올려야 한다. 따라서 성공 가능성은 적은 편이다. 반면 ERG 이론은 점진적으로 성장 욕구를 끌어올리면 되는 것이다. 결론적으로 두 이론 모두 배고픈 소크라테스를 설명하는 것은 가능하다.

(3) 2요인 이론 (Herzberg)

2요인 이론에서는 동기를 2가지로 분리한다. 2요인 이론에서는 욕구가 충족되어야 만족감을 얻을 수 있는데, 이 욕구에는 만족적 욕구가 있고 불만족적 욕구가 있다고 본다.

정신의학에서는 정신적으로 건강한 상태를 정신적으로 병적인 상태의 반대개념으로 보지 않고 독립적인 과정으로 본다. 따라서 **직무만족과 불만족은 하나의 연결선상에 있는 것이 아니라 별개의 과정일 수 있다는 것이다.** 여기에는 아래와 같은 요인이 있다.

- **위생 요인** : 충족이 안 되면 불만족이 온다. 다만 이것을 충족시킨다고

만족이 오는 것은 아니다.
    - 직무와 관련된 다음의 요인들은 아무리 호의적이라도 불만족은 줄이지만 만족도를 높이지는 못한다: 급여, 감시와 감독, 회사의 정책과 행정, 상사와의 인간관계, 하급자와의 인간관계, 직위, 안정성
- **동기 요인** : 충족 되면 만족이 온다. 다만 충족되지 않는다고 불만족이 오는 것은 아니다.
    - 직무 수행을 통하여 다음 요인들을 많이 얻을수록 만족도가 높아지며 그럴 때 성과가 높아진다: 성취감, 칭찬이나 인정을 받을 수 있는 기회, 흥미, 성장 가능성, 책임감

위의 2가지 요인 각각이 충족되고 충족되지 않느냐에 따라서 그 결과가 달라진다. 따라서 2요인 이론은 아래와 같은 4가지로 분리할 수 있다.

	위생 (충분)	위생 (불충분)
동기 (충분)	-- 만족	불만 만족
동기 (불충분)	-- --	불만 --

즉 "만족"과 "불만족"이 공존하는 상황도 있을 수 있고, 아무것도 아닌 상황도 있을 수 있다.

ERG 이론에서 배운 Existence 에 대한 내용은 위생 요인에 속한다. 그리고 Relationship(우호적인 것, 성장을 시키는 것) 은 동기 요인에 속한다.

- Example

예를 들어 취업을 한 다음 20년쯤 후에 적당히 지위가 올라갔다고 해 보자. 이 경우 더 이상의 승진은 가능하지 않지만 안정적이므로 위생요인은 충족하고 있다. 지위도 있고 돈도 있고, 경제적 어려움이나 주거 환경 어려움이나 안전의 어려움도 없고, 관계의 욕구도 만족되어 있다. 즉 위생 요인은 충족이다. 하지만 자기 부하들에게 제대로 된 존경감을 얻고 있지 않으며, 승진이 가능한 것도 아니기 때문에 동기 요인은 만족하지 못하고 있다. 이 경

우는 그냥 "만족" 상태에 속한다.

혹은 이런 경우도 있을 수 있다. 회사의 성장 가능성은 높지만, 지금은 돈이 안 벌리는 경우가 있다. 그러면 만족과 불만족이 동시에 공존하게 된다.

즉 2요인 이론은 좀 더 폭넓은 해석을 가능하게 해 준다. 당연히 만족이 가장 높은 상태라면 불만족은 낮은 상태일 것이다. 반면 과학적 관리법에 있는 경우에는 (1), (2), (3), (4)의 셀 중에는 존재하지 않는 것이다.

순수한 인간관계론을 수행시키면 어떻게 될까? 예를 들어 Southwest airline의 경우에는 직원들 사이에 일하고자 하는 욕구가 넘친다. 그 대신 일하는 강도가 낮은 것도 아니다. 유동적으로 움직이기 때문에 바쁘면 남의 일도 도와주러 가야 한다. 그만큼 적은 인원을 가지고 높은 강도로 일을 시키는 것이다. 이 경우 만족/불만족 공존 상태가 될 수 있다. 즉 만족감을 느끼는 만큼이나 불만족감도 쌓여 있는 것이며, 언제 이 2가지가 서로 충돌해서 불만족이 충돌하는 사태가 올지는 알 수 없다.

위와 같이 기업 문화에 기반하는 기업은 잠재적인 문제를 낳을 소지가 있다. 예를 들어 E-land 와 같은 경우가 있다. 90년대 중반의 E-land는 모든 대학생들이 가고 싶은 회사였다. 이 때 일이 힘든데도 가려고 했던 이유가 조직 문화였다.

그런데 기업 문화에 기반하는 기업일수록, 비정규직 문제와 같은 여러 문제가 생기기 시작하면 해석이 안 될 수 있다. E-land가 갑자기 우수한 사회 기업, 경영 대상을 받던 기업에서 악덕 기업으로 바뀌는가는 그만큼 불안정한 구조 속에 있기 때문이다.

2요인 이론의 입장에서 조직은 (1)번 셀을 원한다. 이는 과학적 관리법의 장점과 인간관계론 장점을 조합시킨다는 의미이다. 즉 철저하게 관리의 효율성을 요구하면서도, 인간적인 인간미를 잃어버리지 않아야 한다. 하지만 이를 동시에 만족하는 것은 쉽지 않은 것이다. 동기 부여가 잘 되는 안정적인 직장을 만들어내야 하기 때문이다.

허즈버그의 이론이 조직 경영에 주는 의미는 아래와 같다.

① 위생 요인들을 병적으로 추구하는 종업원들(급여, 승진 등)은 조직 경영에 있어서는 암적인 존재이다. 이들은 짧은 기간 동기가 유발되지만, 머지않아 성과나 실적에 관계없이 더 많은 보상을 요구한다. 이는 동기요인이 결핍되어 있기 때문이다. 어느 한쪽이 높아져도 부족분을 대체시킬 수 없으므로 위생요인 추구는 계속될 수 밖에 없는 것이다. 따라서 이 경우 위생요인보다 동기요인을 추구할 수 있도록 교육과정을 재구성 해야 한다.
② 2요인 이론은 많은 인기는 끌었지만 여기에는 한계가 있었다. 첫째로 직무만족과 불만족을 2개의 다른 차원으로 제시하는 것은 이해하기 힘들며, 실증적 연구에서도 명확하지 않다.
③ 동기요인과 위생요인의 분류에 설득력이 부족하다. 예를 들어 성장의 기회는 만족을 줄 수도 있지만 불만족을 줄 수도 있다. 또한 위생요인으로 분류된 급료와 같은 것도 때에 따라서 동기 요인으로 작용하기도 한다.
④ 허즈버그 이론은 만족도가 성과에 영향을 미친다는 잘못된 가설에 기반하고 있다. 실제로는 높은 성과를 달성한 사람이 적절한 보상을 받았을 때 만족도가 높아진다.

(4) 성취동기이론 (McClleland)

성취 욕구란 무언가 어려운 일을 달성하려는 욕구, 장애를 극복하여 높은 목표를 이룩하려는 욕구, 어떤 물건이나 인간, 사상 등을 철저히 이해하고 조작 또는 조작화하여 독립적으로 하려는 욕구, 자신의 능력을 발휘하고자 하는 욕구 등으로 정의된다.

성취 동기 이론은 매슬로우의 욕구단계 이론과 3가지 측면에서 차이가 있다. 첫째로 성취동기 이론에는 욕구계층이 없으며, 모든 욕구가 동등한 자격을 갖는다. 둘째로 성취동기 이론은 여러 욕구들이 동시에 의식을 지배한다. 마지막으로 성취동기이론에서는 욕구를 문화공동체에서의 학습의 결과

라고 본다.

즉 성취동기 이론에서는 **"문화 공동체에 의해 욕구가 학습된다"**는 것이 중요하다. 성취 효과는 조직의 집단활동에 의해서 강화되어서 만들어진 것이며, 개인이 조직에 소속되지 않고 혼자 만들 수 있는 것이 아니기 때문이다.

이러한 학습 과정은 강화 이론으로 설명된다. 즉 보상된 행위는 학습하고 그렇지 않은 행위는 소멸된다. 학습된 욕구는 평상시에는 잠재되어 있다가 주변 상황에 따라 표면화 되어 동기를 유발한다. 따라서 성취 동기를 유발시키려면 주변 상황을 성취 욕구가 최고로 방출될 수 있도록 만드는 것이다.

성취 동기 이론에 의하면 조직에 의한 집단 경제활동의 경험을 바탕으로 어떠한 욕구가 존재하는지를 배우게 된다. 그 가운데 하나는 성취하는 것 자체에 즐거움, 즉 무언가 성과를 내었다는 것에 대한 욕구이다.

조직에서는 집단의 성과와 개개인의 성과의 연결성이 중요하다. 예를 들어 개개인의 성과가 있다고 하여도, 실제 조직의 성과는 단순히 개개인의 성과를 합산하는 것과는 다르기 때문에 조직 전체에서는 성과가 안 나올 수 있다. 즉 조직에서는 개개인의 성과가 조직에 얼마나 이익을 가져다 주었는지 잘 보이지 않을 수 있다.

예를 들어 어떤 사람이 야근을 한다고 해 보자. 이 사람의 야근 때문에 수익이 얼마나 증가하는지는 잘 보이지 않는다. 하지만 만약 이 야근이 조직에서 어떠한 성과를 내고 있지 보여진다면, 그 욕구에 대한 사람들의 충족감이 강화되는 것이다. 이 경우 많은 사람들이 야근을 하고자 할 것이다.

일반적으로 성취 욕구가 높은 사람의 경우 다음과 같은 특성을 갖는다.

① 스스로의 노력으로 일을 성공시키려 한다.
② 성공 가능성이 중간 정도일 때 가장 동기유발 효과가 크다. 목표 자체가 불가능하면 포기하기 쉽고, 너무 가능성이 높으면 흥미를 잃는다. "도전적이지만, 달성 불가능하지 않을 때" 가장 동기부여 효과가 크다.

이러한 성취욕구의 반대는 실패회피욕구이다.

③ 목표를 달성함에 있어서 과정 또는 결과에 대한 피드백을 원한다. 성취동기가 높은 사람들은 자신의 성취과정과 결과에 대하여 확인하려 하며 이것이 피드백 요구로 이어진다.

따라서 조직에서 사람들을 학습 시킬 때, 조직은 성취 효과를 보여주면서 이 사람들이 조직에서 갈망할 수 밖에 없는 성취효과를 충족시켜주고 이것이 충족되었을 때 조직에 대한 만족감을 가질 수 있음을 부여해 주는 것이다. 이는 조직에 속함으로써 등장하게 된다. 그리고 이러한 성취 효과가 중요한 욕구에 속한다는 것을 알아나가게 하는 것이 중요하다. 따라서 사람들이 갈망해 하는 성취 효과를 충족시켜주면 된다. 이를 충족시켜줌으로써 만족감을 끌어올리는 것이 가능하다는 것이다.

이러한 성취동기 이론은 2요인 이론에 대한 해결책이 될 수 있다. 왜냐하면 2요인 이론에서는 중요한 욕구, 덜 중요한 욕구가 조직에 의해서 개발된다는 성취 효과에 대한 내용은 없었기 때문이다. 또한 그러한 성취가 만족감을 주는 것은 불가능했다는 것이다. 이러한 성취 효과는 2요인 이론과는 전혀 다른 요인에서 오는 것이다. 이를 활용함으로서 조직이 구성원에게 더 높은 만족감을 줄 수 있게 된다.

이 이야기는 내용 이론으로 들어갔을 때 다시 강조가 된다.

(5) 내재적 동기부여 (Deci)

여기에는 내재적 동기부여와 외재적 동기부여가 있다.

내재적 동기부여(intrinsic motivation)란 구성원과 과업과의 직접적인 관계에서 발생한다. 즉 구성원이 과업을 수행하면서 얻는 성취감, 과업 자체에 대한 도전감 등이 내재적 보상이 될 수 있다.

반면 외재적 동기부여(extrinsic motivation)는 외부요인의 자극에 의해서 구성원이 동기 부여되는 것으로서, 보수 수준의 향상, 작업환경의 개선, 승

진, 상벌 등과 같은 외재적 보상이 동기부여의 수단이 된다.

내재적 동기부여는 조금 애매할 수 있다. 이는 어떠한 결과를 가져올 수도 있고 못 가져올 수도 있다. 추상적이고 별볼일 없는 것 같지만 강한 요인 가운데 하나이다. 예를 들어 매우 지겨운 반복작업을 해야 하는 경우가 있다. 이러한 작업을 계속하다보면 이를 즐기면서 즐겁게 하는 경우를 볼 수 있다. 이는 작업 자체를 하면서 느끼는 보람이다. 즉 실제 조직의 성과에 반영되느냐의 문제가 아니라, 개인의 성과에 관련된 문제인 것이다. 일을 하는 과정에서 폭넓은 것들을 배워갈 수 있고 즐거움을 줄 수 있다면 그것이 내재적 동기부여이다. 이러한 내재적 동기부여는 사실은 주변에 많이 존재한다.

{{{ missing }}}

동기부여는 조직에서 직접적으로 컨트롤하기 힘든 측면이 있다. 특히 능력의 차이가 있는 경우에 동기부여만을 부여하면 문제가 생길 수 있다. 이 경우 일이 어려워지면 어려워질수록 능력이 좋은 사람과 나쁜 사람의 차이가 확실히 나타나기 시작한다. 그럼 성과의 예측이 힘들어져서 정확하게 계획해서 실행하는 것이 불가능하게 된다. 차후에 이 문제는 다시 한 번 등장한다.

일반적인 경우 내재적 동기부여가 외재적 동기부여에 비해 더 낫다. 하지만 그렇다고 내재적 동기부여만 강조하는 것에는 문제가 생길 수 있다. 내재적 동기에 기반해서 동기부여 시키는 것이 어떠한 문제점이 생기는가? 우선 내재적 동기는 작업의 강도에 따라서 증가한다. 일반적으로 신입 사원은 그럴만한 능력이 부족하기에 기획을 맡기지는 않는다. 그런데 내재적 동기를 고려하면 좀 어려운 일을 주고, 앞으로도 계속 어려운 일을 맡기게 된다. 즉 조직의 성과를 높이기 위해 동기부여 한 것이다. 그런데 이것은 주객전도일 수 있다. 이 경우 열심히 노력은 하겠지만, 능력이 아직 덜 되기 때문에 자꾸 어려운 일을 주면 성과는 나쁘기 때문이다. 그러한 딜레마를 포함하고 있는 것이 내재적 동기부여의 문제점이라고 볼 수 있다.

여기에는 과잉 정당화라고 불리는 현상이 있다. 이는 외재적 보상이 주어짐

으로서 내재적 동기가 손상되는 현상을 말한다. (추후 다시 설명할 예정이다.) NBA의 전설 Bill Russel은 이런 말을 했다. "지금 하고있는 농구는, 내가 직업으로 선택한 이후부터 그 마법과 같은 즐거움을 잃었다"

즉 이 사람이 아마추어일때는 정말 농구를 내재적인 동기로 했을 겁니다. 그저 농구가 즐겁기 때문에, 농구하는게 재밌어서 농구를 했다. 그런데 프로가 되면서, 농구를 하면서 돈을 받기 시작했다. 돈은 외재적 보상에 속한다. 이런 보상을 받다보니, 농구가 점점 재미가 없어지는 것이다. 이는 내재적 동기가 사라지고 그 일을 외재적 동기때문에 한다고 느끼기 때문이다.

조직행동론 09 : 동기부여(2)

2008년 1월 14일 월요일
오전 9:49

- **동기 부여(Motivation) (2) : 과정 이론(Process Theory)**

지난 시간까지는 내용 이론을 배웠다. 즉 어떻게 하면 만족감을 느끼는 것이냐에 대한 것이었는데 여기는 욕구가 충족되어도 만족하지 않는 것 까지도 이야기한다. 그리고 최종적으로 욕구 증대까지 이루어지는 내용을 살피게 된다.

1. 공정성 이론(Equity Theory)

언제 욕구가 충족될 때 만족감을 느끼는가? 만족감을 느낀다 하더라도 노력의 증대와 이어지기 위해서는 한 가지 조건이 만족되어야 한다. 이는 "공정성"이다. **내가 얻은 성과와 다른 사람이 얻은 성과가 차별성을 가져야 한다는 것이다.** 즉 사람들은 각각의 욕구 충족에 대해서 내가 충족했냐 그렇지 않느냐 보다는, 내가 들인 노력과 남이 들인 노력을 비교해 보는 것이다. 그리고 이것을 비교해서 불일치하다면 불공정성을 느끼고, 이것이 동기 부여에 있어 악영향을 끼친다는 것이다.

나의 Output　남의 Output
---------- = ----------
나의 Input　　남의 Input

즉 위와 같이 되어야 한다는 의미이다.

이 경우 만족감은 타인과의 비교를 통해서 생성된다는 것이다. 따라서 내가 보상을 못 받는다고 하더라도 꼭 불만족이 형성되는 것은 아니다. 예를 들어 회사가 어려워서 좀 적게 받았다. 그래서 화났는데, 내 옆에서 나보다 훨씬 더 열심히 했던 사람은 나보다도 더 적게 받았다면 적어도 공정성 문제는 안 생기는 것이다. 즉 만족감은 내가 이 보상을 받기 위해 들인 노력 뿐

만 아니라 남의 노력, 보상도 함께 고려되어서 결정되는 것이다.

여기에서 조직 공정성이 필요하게 된다.

- **조직 공정성**

  조직 공정성은 개인이 한 어떠한 행동이건 조직은 공정성의 문제를 생각해야 한다는 것을 의미한다. 공정성 문제에 있어서는 2가지 원칙이 존재하는데, 하나는 분배 공정성(결과 공정성)이고, 또다른 하나는 절차 공정성이다.

  (1) 분배 공정성

  분배 공정성은 실제로 얻는 것을 같게 만들어 주는 것이다. 10시간 노력했으면, 10시간 노력한 다른 사람과 같은 것을 가질 수 있도록 해 주는 것이다. 5시간 노력했으면, 5시간 노력한 다른 사람의 보상과 동일하게 보상해주면 된다.

  문제는, 분배 공정성 지키는 것이 쉽지 않다는 것이다. 즉 나의 Input은 알기 쉬운데, 남의 Input은 알기 힘들다는 것이 문제이다. 남이 얼마나 노력했는지는 잘 안보이기 때문이다.

  그런데 조직의 입장에서는 전부가 다 타인이다. 즉 조직 각각의 사람이 얼마나 노력을 하는지 조직 관리자가 모두 파악하는 것은 불가능하고, 그만큼 체계적이고 완벽한 관리를 할 수 없다. 따라서 우리는 이를 잘 모르는 상태에서 대응할 수 있는 일반 원칙을 찾는 것이 좋다. 그래서 분배 공정성은 잘 안 지켜지는 경우도 많다.

  여기에는 동기부여 말고도 능력의 문제가 있다. 즉 성과를 보았을 때, 이 사람이 열심히 노력해서 이러한 성과가 나온 것인지, 혹은 애초부터 능력에 차이가 있어서 성과가 다르게 나오는 것인지 관측이 쉽지만은 않다.

예를 들어 보험회사라고 해 보자. 보험회사만큼 성과에 대해서 보상하는 곳이 없다. 여기는 계약을 따온 건수만큼 보상을 해 준다. 그런데 어떤 사람은 금세 보험을 만들어 오는 사람이 있는 반면, 또 다른 사람은 그렇지 못하다. 이 때 성과가 아닌 노력만을 보아서 보상하는 것은 쉽지 않다.

결국 노력이 성과와 연결되어 있는지 확인하는 것은 쉽지 않다. 그래서 분배 공정성 공식을 맞추어주는 것이 쉬운 일은 아니다.

그렇다면 만약 분배 공정성에 있어서 불균등한 상태가 발견되면 어떻게 될까? 아래와 같이 불균등한 경우, 균등하게 맞추려고 노력할 것이다.

나의 Output 남의 Output
---------- < ----------
나의 Input 남의 Input

그렇다면 이를 등호로 만들어 줄 때에는 어느 방법이 더 쉬운가? 나의 Output을 올리는 것보다 Input을 낮추어서 등호를 맞추는 것이 더 쉽다. Output은 능력과 연관되어 있어서 쉽게 올리기 힘든 부분이지만, Input은 노력과 연관되어 있어서 쉽게 조절할 수 있기 때문이다.

그래서 결론적으로 Input만 내려가는 효과가 나올 수 있다. 이는 역설적인데, 동기 부여를 위해서 보상을 주었더니 노력이 떨어질 수도 있음을 암시하기 때문이다. 즉 분배 공정성을 지키지 않으면 보상을 주고 났더니 줄 때보다 오히려 더 노력이 떨어질 수도 있는 것이다.

이렇게 분배 공정성은 제대로 지키는 것이 힘들다는 것이 문제다. 이것을 지키는 대안이 바로 "절차 공정성"이다.

(2) 절차 공정성

절차 공정성에서는 공식을 맞추는 것이 중요한 것이 아니라, 설사 불공정하다고 느끼더라도 납득 공정성을 확보하는 것이 중요하다.

예를 들어 일은 안하고 3시간씩 잠만 자는 사람이 똑같은 월급을 받는다고 하자. 그럼 다른 직원들에게 그 사람에 대해 설명하면서 "이 친구는 아이디어맨이야"하는 식으로 말하는 것이다. 즉 너희들은 잘못된 방식으로 노력하고 있으니까 성과가 나올 수 있는 방향으로 해라, 그리고 우리가 성과를 측정하는 기준은 아이디어다, 이런 식으로 제시하는 것이다.

혹은 많은 사람이 아이디어를 내는 경우에는 이런 식으로 설명할 수도 있다. "아이디어를 내는 것보다는 많이 채택되는 것이 중요하다" 이런 식으로 노력하는 Point를 바꾸어 주는 것이다.

예를 들어 내가 낸 아이디어가 채택이 덜 된다? 그럼 채택율 높은 사람이랑 같이 일하면서 성과를 좋게 하려고 노력할 수 있는 것이다. 이런 식으로 공정한 평가 시스템을 갖추고 있으면 되는 것이다. 즉 Input을 줄이는 것 보다 Output을 높여주는 쪽으로 나가는 것이 절차 공정성이다.

즉 불공정해 보이는 보상이 일어났을 경우, 이에 대해 납득할 수 있는 설명을 주거나, 절차에 대해서 명확하게 알려주는 방식으로 진행되는 것이 절차 공정성의 핵심 내용이다.

예를 들어 회사에서 승진이 있다고 해 보자. 이 경우 사람들에게 승진 심사 과정을 보여주면서 왜 어떤 사람들이 오르고 못 올랐는지를 알려준다. 이러한 과정들을 함으로서 사람들이 결과를 납득할 수 있도록 한다. 그리고 누가 왜 좋은 평가를 받았는지, 누가 왜 나쁜 평가를 받았는지를 알려준다. 이를 통해 다음 번 승진 심사에서 중요한 평가 요인을 알게 되어 이를 달성하기 위해 노력하게 된다. 즉 이 경우 다음 번 보상에서도 좀 더 좋은 아웃풋을 낼 수 있게 된다.

[중요] 따라서 이 둘의 차이를 잘 알고 있어야 한다. 절차 공정성은 사

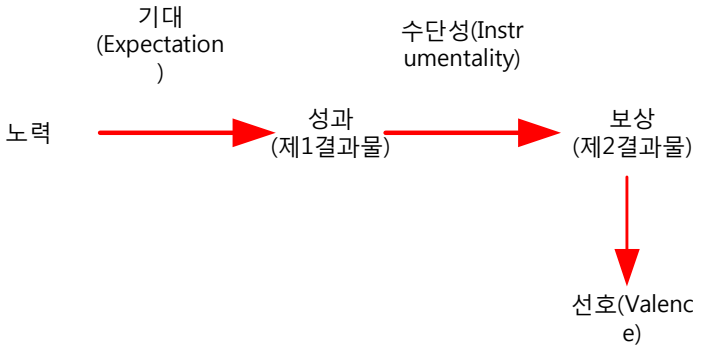
실 불공정한 거래가 일어나도 상관없다. 즉 말로서 설명해주고 정보만 잘 제시해 주면, 불공정해 보이는 보상이 일어나도 문제가 없는 것이다. 그래서 조직에서는 절차 공정성을 중요하게 여긴다.

실제로 분배 공정성은 지키기 힘들다. 그래서 일반적으로 조직에서는 절차 공정성을 지키게 된다. 이를 통하여 조직이 주는 불균등한 보상의 문제를 해결할 수 있는 것이다.

2. 기대 이론(Expectation Theory)

VIE 이론이라고 부르기도 한다. 기대, 수단, 선호 이 3가지에 따라서 동기부여가 되느냐 안 되느냐가 결정될 수 있기 때문이다.

기대 이론에서는 노력 -> 성과 -> 보상으로 이어지는 흐름을 이야기한다. 여기에서 성과를 제1 결과물이라고 부르기도 하고, 보상을 제2 결과물이라고 부르기도 한다. 그런데 이런 말 보다는 "성과"와 "보상" 정도로 구분하면 된다. 이를 알려주는 정도가 기대, Expectation 이다.



그리고 총 동기부여 수준 = V * I * E 으로 이루어진다.

- 기대 : 노력을 했을 때(action) 특정한 목표행위를 성취할 수 있는가에 대한 주관적인 확률로서 0부터 1까지의 값을 가진다. 예를 들어 하늘의

별을 따와라, 이런 경우의 기대는 0에 가깝다. 반면 뒤의 의자 가져오라는 경우에는 1에 가까울 것이다. 만약 기대가 1에 가까울 경우, 노력하면 성과가 잘 나올 것이라고 느낄 것이므로, 노력을 더 하게 될 것이다.

- 수단성 : 특정한 행위(1차적 결과)를 달성했을 때 2차적 결과가 얻어질 수 있으리라는 데 대한 주관적 믿음(1차적 결과와 2차적 결과의 상관관계). 이는 -1부터 1까지이다. 예를 들어 성과를 거두었을 때 그에 대한 보상이 이루질거라는데 추호의 의심도 없다면 +1이 된다.
- 선호 : 개인이 특정한 행위를 달성함으로서 그에 따라 얻어지는 2차적 결과물 각각에 대해 갖는 욕구. 예를 들어 성과를 달성했을 때 승진, 급여인상, 성취감, 동료들의 인정 등이 얻어진다면, 한 개인이 이 네가지 결과 각각을 얼마나 필요로 하는가를 척도로 표시한 것이다. 제한은 없으며, 마이너스의 값을 가질 수도 있다.

우선 기대부터 설명해 보도록 하자. 기대는 내가 성과를 만들어 낼 수 있을 것이라는 믿음이다. 기대가 적은 것, 예를 들어 성과가 나오는 것부터 거의 불가능한 경우에는 처음부터 노력을 하지 않는다. 기대가 바로 동기부여와 연결되기 때문이다.

수단성은 적절한 보상이 주어질 것에 대한 믿음이다. 예를 들어 보너스를 주겠다고 했다가 안 주는 경우를 생각해 보자. 이 경우 수단성이 낮아지게 된다. 설령 다시 보너스를 준다고 말해도, "뭐 하러 일하나? 어차피 보너스 안 줄 텐데" 하면서 동기 부여가 안 되는 것이다. 반면 수단성이 높다면, 예를 들어 약속을 모두 이행했다면 수단성이 높은 것이다.

선호에는 성과를 달성하는 결과물에 대해 갖는 욕구이다. 예를 들어 보너스를 돈으로 줄 수도, 복권으로 줄 수도 있다. 이 경우 무엇을 선호할지는 사람마다 다를 것이다. 조직은 직원이 좋아하는 것을 주어야 기대를 최대한 높일 수 있을텐데, 만약 조직이 주기로 한 것을 직원이 좋아한다면 선호가 높은 것이다. 즉 "어떤 방식의 보상을 줄 것인가"에 대한 문제이다.

기대이론의 가장 큰 특징은 이 3가지가 곱셈으로 나간다는 것이다. 즉 하나

가 극단적으로 많이 떨어지면 나머지가 많이 올라가도 떨어진 동기부여 수치를 보상할 수 없다는 것이다. 그래서 조직의 동기 부여를 위해서는 하나만 관심을 두는 것이 아니라 3가지를 같이 보아야 한다는 것이다.

그렇다면 이 3가지를 높이기 위해서 어떻게 해야 할까? 공정성 이론의 "절차 공정성"을 적용하면 된다.

기대를 높이기 위한 것을 설명하는 이론 : "학습이론"
선호를 높이기 위한 것을 설명하는 이론 : "내용이론"
[Guess] 수단성을 높이기 위한 것을 설명하는 이론 : "공정성이론"-절차 공정성

따라서 동기 부여를 제대로 하려면, (1) 학습을 잘 해야 한다 (2) 내용에 따라서 동기를 잘 분석해야 한다 (3) 공정성 이론에 따라서 공정하게도 해야 한다.

즉 다 잘해야 한다는 것이 골자이다. 그래서 기대이론의 문제점은 "동기 부여 시키는 것이 너무 어렵다"는 것이다. "다 잘하면 된다"는 식의 답은 이론적으로야 나쁘지 않지만, 실무적인 조직에서는 별다른 효용이 없다. 그래서 이론적으로 재미있고 유효한 기대 이론이 실제 실무상에서는 별 효과가 없는 것이다.

3. 목표 설정 이론

목표 설정 이론은 개인의 성과가 그의 목표에 의해서 결정된다는 이론이다.

목표 설정 이론은 기대 이론과 많은 관련이 있다. 기대 이론은 성과를 제대로 낼 수 있느냐의 문제를 다룬다. 그리고 그 성과에 대해 적절한 보상이 주어지느냐(instrumentality), 그리고 그 보상이 나에게 도움이 될 만한 것이냐(valence)를 다룬다.

그런데 이러한 기대이론은 독창적인 측면은 별로 없고 조합적인 성격이 강하다. 다만 기대이론의 논리는 실효성은 별로 없지만 중요한 논리가 하나 있다.

기대 이론에 의하면 하기 어려운 일과 하기 쉬운 일 중에서 무엇이 동기부여하기 쉽나? 쉬운 일이 동기부여하기 쉽다. 어려운 일은 기대(expectation)가 떨어지기 때문이다. 그래서 매우 쉬운 일들에 대해서만 동기부여를 시킬 수 있다는 결론이 나오는데, 사실 조직 입장에서 보면 썩 만족스럽지 않다. 사실 어려운 문제를 잘 풀기 위해 동기 부여를 시킬 필요가 있는데, 쉬운 일밖에 줄 수 없다는 것은 그다지 매력적이지 않은 것이다. 즉 기대이론에 따르면 작업을 쉽게 만들기 위해 단순화 시켜야 하는데, 이렇게 하면 어려운 일을 좀 더 잘 하게 만드려는 동기부여의 의미가 사라지는 것이기도 하다. 왜냐하면 동기 부여란 "과도한 노력을 들이는 것"을 말하는데, 이런 노력을 들일만한 필요가 있는 것은 어려운 일이기 때문이다.

이런 의미에서 기대이론은 맞는 말이기는 한데, 동기 부여가 그다지 필요 없다는 결론이 나오기도 한다. 어려운 일이라면 "할 필요가 없다"는 식으로 결론이 나와버릴 수 있다는 것이다. 그리고 그런 면에서 목표 설정 이론이라고 부르는 것은, 기대이론과는 반대되는 이야기가 많다.

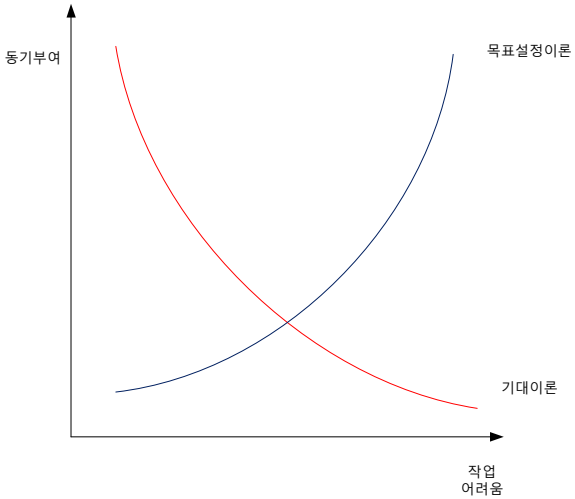
목표설정 이론에서는 가장 중요한 동기부여 요인을 "어려운 목표를 해내고 있다는 자부심, 성취감"이라고 본다. 내용 이론에서도 "성취동기이론"에서 이러한 성취감, 자부심에 대한 것을 다룬다. 다만 둘 사이에는 차이가 있다.

- 목표 설정 이론에 있어서 명확한 목표 설정의 중요성

목표 설정 이론에서 말하는 성취감과 자부심은, 작업을 달성하느냐 못 달성하느냐에 꼭 의존하는 것은 아니다. 즉 결과 외에도 어려운 일을 함으로서 오는 만족감과 자부심이 있다는 것이다. 그래서 목표 설정이론에 의하면 동기 부여를 시키기 위해 제일 중요한 것은 명확한 목표를 설정하는 것이다.(Goal Setting) 이렇게 목표가 명확하면 동기 부여가 될 수 있다. 그리고 중간중간에 자신의 목표를 파악할 수 있는 정량화(계량화)된 것이 보여야

성취감을 느낄 수 있고, 따라서 정확한(정량적인) 목표 설정이 중요하다고 보는 것이다. 예를 들어 "착한 사람이 되자"보다는 "하루에 착한 일 10개를 하자"는 식으로 나가야 하는 것이다. 이렇게 계속 피드백 가능한 논리가 있어야 한다는 것이 목표설정 이론의 논리이다.

그래서 목표설정 이론에 따르면 **어려울수록 동기 부여가 잘 된다.** 좀 쉬운 것은 별로 동기부여가 안 된다. 그래서 이는 기대 이론과는 정 반대이다.



즉 위와 같은 상반되는 결과가 나오게 된다. 다만 둘 중 어느 이론이 틀린 것은 아니고, 둘이 말하는 "동기 부여"의 차원에는 약간 차이가 있다. 그리고 사람마다 이 2가지 차원을 가지는 특성은 모두 다르다. 그리고 최종적인 동기 부여 수준은 위의 2가지 차원을 더해주면 된다.

예를 들어 어떤 경우는 작업이 재미있어서 동기부여가 될 수 있다. 이 경우 어떤 사람은 보상에 더 신경을 쓰는 사람이 있고(ERG?) 어떤 사람은 다른 것에 신경을 쓰는 사람들도 있다(다른 이론?) 따라서 두 이론이 무엇을 말하든 큰 관계는 없다.

다만 한 가지 문제가 생길 수 있는 부분은, 특정한 작업의 종류나 조직의 종류에 따라서 둘 중 한가지 스타일, 보상 혹은 작업의 기쁨이 없는 경우도

있다.

예를 들어 작업이 매우 어렵거나 작업이 매우 쉬운 경우를 들어볼 수 있다. 작업이 너무 쉬운 경우에는 보상이 제일 중요하다. 작업 자체에서 성취감이 별로 없기 때문이다.

반면 작업이 너무 어려운 경우가 있다. 혜성 충돌 예보자가 이런 사람들이다. 이것이 성공할 가능성은 그다지 없다. 따라서 이런 사람 입장에서는 "동기부여는 보상과 전혀 관계없다"는 것이고, 결국 이 사람들이 가지는 동기부여 요인은 사명감을 가지고 작업을 하는 것이다.

즉 직업이 너무 쉬운 경우에는 보상이 좋아야 하고, 너무 어려운 경우에는 성취감이 있어야 한다.

- 물질적 보상이 역으로 동기 부여를 해치는 경우 (과잉정당화?)

만약 우리 조직이 물질적 보상을 주기 힘들다면 절대 쉬운 일을 시키면 안 된다. 도전감, 성취감 있는 욕구들만 주는 것이 좋다. 예를 들어 우리나라에서 연극하는 사람들은 월급 22만원 받는, 대부분 돈이 없는 사람들이다. 이 경우 오히려 어중간하게 돈을 줘버리면(50만원등) 오히려 동기부여가 더 안될 수도 있다. 그 이전에는 "나는 돈이 아니라 정말 연극을 위해 연극을 하는 사람이다"라는 의식이 있었는데, 보상을 높이면 행동의 괴리를 가져오는 것이다. 즉 보상이 많아지기에 나의 만족감을 위해 행동하는 것 보다는 조직을 만족시키기 위해서 재미없는 것도 해야 하기 때문에 자기 성취감이 내려가게 되는 것이다.

위와 같이 금전적 보상을 주기 힘든 조직이 몇 가지 있다. 그리고 이 경우 돈을 지불하면 더 나쁠 수 있다. 최저 임금만 제공하면 되는 것이지, 거기에 보상을 더 높이 주어봤자 사회적으로 인정될 만큼 충분히 주지 못하면 오히려 안 주느니만 못하다는 의미이다.

- **직무 재설계**

여기에는 2가지가 있다. 이 2가지는 모두 기본 목적은 같다. 직무가 지나치게 세분화되어서 성취감이 사라지는 것을 없애기 위함이다.

(1) 직무확대

직무 확대는 수평적인 직무를 확대하는 것을 의미한다. 예를 들어 나사 조이는 사람의 직무를 확대한다면, 주변의 다른 나사 조이는 일도 하도록 하는 것이다. 이 경우 기본적인 공정의 종류는 같다.

(2) 직무충실화

직무 충실화는 다른 종류의 직무를 확대하는 것을 이야기한다. 위의 직무를 좀 더 어렵게 만든다면, 나사 조이는 것 뿐만 아니라 조립하는 것, 나사 만드는 것도 내가 한다는 것이다. 이 경우 내가 맡고 있는 공정보다 훨씬 더 다른 차원의 공정들도 함께 맡기게 된다.

그렇다면 이 2가지의 효과는 어떻게 될까? 직무 확대의 경우에는 성취감이 공정 종류의 차이가 없기 때문에 오히려 성취감이 줄어들 수도 있다. 즉 직무 재설계, 즉 직무를 다시 한 번 구성하는 목적은 작업의 어려움을 높이고자 하는 것인데, 직무 확대는 작업 종류가 똑같기 때문에 직무 재설계의 효과를 만족하지 못하는 것이다. 반면 직무 충실화는 질적으로 다른 것을 연결하는 것이라서 좀 더 어려운 문제일 수 있다. 다만 문제는 직무 충실화를 통해서 성취감을 늘리는 것은 맞는데, 성취감을 늘리기 위해서 직무의 난이도를 올리다보면 성과가 떨어질 수 있다는 것이다.

따라서 직무 재설계는 조직에서 매우 일반적으로 쓰이는 문제는 못 된다. 처음에는 동기 부여를 높이면 작업 효과가 높아진다고 생각했지만, 사실 여기에는 학습 능력도 연관되어 있다. 즉 노력은 많이 하는데 성과는 안 나오는 경우도 있으며, 이는 동기 부여를 깎아먹는 요인이다. 이것이 직무 재설계의 어려움이다.

또다른 이론은 MBO라고 하는 개념이다. (Management By Object)

- **MBO(Management by Object, 목표 관리법)**

목표 관리법은 사실 목표 설정 이론과 큰 차이가 없다. 다만 MBO라는 방법을 통해서 목표 설정법이 제시하는 논리는 이해할 수 있어야 한다.

목표 관리법에서 제시하는 목표는 정량적이고 계량적인 목표여야 한다. 이렇게 목표를 계량하는 이유는 달성 정도, 중간 평가를 알기 위해서이다. 이러한 중간 평가를 통해 각 개인이 좀 더 열심히 일해야 하는 것인지 아닌지를 알 수 있게 된다.

그리고 목표가 아무리 어렵다 하더라도, 하기 쉬운 것이 있고 하기 싫은 목표가 있다. 어렵더라도(도전적인 것이라도) 만약 하기 싫어하는 일이라면 일을 안 할 것이다. 즉 MBO에서는 "애초에 목표가 설정될 때 강압적으로 주면 되는 것이 아니라, 목표를 만들 때부터 합의를 해서 도출해야 한다"는 것을 이야기한다.

여기까지가 동기부여에 대한 이야기이다.

동기부여의 문제는, 조직의 의도와 관계없이 개개인이 노력하는 것을 다룬다. 이 때 동기부여와 학습이라는 문제를 혼동하면 안 된다. 학습과 동기부여는 행위, 즉 조직의 성과에 관련하여 연결된 분야이다. 학습은 능력이 부족하다는 것을 가정하는 반면, 동기부여는 능력은 충분하다는 것을 가정으로 하는 것이 차이점이다. 동기부여보다 학습을 먼저 배운 이유는, 학습을 통한 능력 신장이 선결되어야 동기부여가 의미 있기 때문이다.

즉 학습이 선결되지 않은 상태에서의 동기부여는 여러 측면에서 문제를 낳는다. 태도가 과도하게 좋아진다고 하여 능력의 변화가 있는 것은 아니기 때문이다. 이에 대한 이야기는 "인지 부조화"에서 다루어진다.

따라서 적절한 보상을 하는 것이 중요한 문제가 될 수 있다. 만약 학습을

목적으로 보상을 주는 경우라면 성과에 따라서 주면 된다. 이는 행동=자극을 명확히 연결시키기 때문이며, 이 경우 학습 효과는 최고가 되기 때문이다. 그렇다면 동기부여는 보상의 차이에 따라서 주는 것이 적절할까? 그런데 보상으로 동기부여를 하려 할 경우 문제가 생길 수 있다. 공정성 이론에서도 제시되었듯이 내가 과도한 노력을 했음에도 불구하고 불공정하다고 느낌으로서 조직으로부터 공정한 보상을 받지 못했다고 느낄 수 있기 때문이다. 그리고 이 경우에는 나의 노력을 줄여버리는 역효과가 나올 수 있다.

즉 학습과 가장 철저하게 연결될 수 있는 것은 성과에 맞춰서 보상을 하는 것이다. 반면 동기부여를 잘 시키려면 성과가 아니라 노력에 맞추어서 보상을 해 주어야 한다.

이 경우 노력한 만큼 결과가 나오면 문제가 없는데, 이 둘 사이에 차이가 있으면 "노력에 근거해서 보상하느냐", "성과에 근거해서 보상하느냐"에 따른 문제가 생길 수 있다. 그리고 이 경우 불만족이 발생할 수 있는 것이며, 이것이 바로 동기 부여와 학습이 괴리를 일으키는 경우이다.

그런데 조직은 학습과 동기부여의 원리가 둘 다 중요하다. 노력을 많이 할 필요도 있고, 일을 잘 할 필요도 있다. 조직에서의 보상이란 결국 학습과 동기부여의 문제를 동시에 고려할 수 밖에 없으며, 그래서 조직의 보상은 애매한 것이다. 실제로 조직에 들어가 보면, 연봉제에서 나이, 직위, 근무성과, 태도, ... 등을 다 고려해서 보상을 구성한다. 여기에는 동기부여, 성과의 내용도 포함되어 있다. 즉 다수의 평가 원칙을 적용시켜서 일관되지 않고 섞여 있는 것이다.

- SUMMARY

우선 처음에 성과는 개인행동에 연관된다는 내용을 배웠다. 여기에서 "개인 자신"의 문제가 나왔다. 즉 일을 잘하고 못하고는 각 개인에게 달려있다는 말이었다. 여기에는 심리학적 내용이 적용되는 분야가 많았다.

그런데 조직의 성과는 개인에 달려있는 것이 아니다. 조직의 성과는 집단행

동에 달려있다. 이 집단 성과를 낼 때, 아무리 개인이 일을 잘 해도 합쳐놓고 보면 단순합보다는 떨어지게 되어있다. 이런 식으로 개개인의 행동에 있어서 개인의 이익 뿐만 아니라 다른 개인들의 행동이 나의 행동의 성과에 영향을 주기 시작하는 것이다. 이것이 바로 집단의 문제이다. 남의 행동이 남에게 어떤 영향을 주느냐가 고려되기 때문이다.

여기에서는 사회학, 혹은 경제학에서 나오는 이야기가 많다. 여기에서는 내가 하는 행동과 다른 사람이 하는 행동이 얼마나 조화를 이루느냐를 중요하게 본다. 그리고 이의 조정 및 협력 가능성을 논의해야 하는 것이다.

집단의 문제에서 가장 중요한 것은 이러한 협력을 잘하느냐 못하느냐이다. 이를 좀 더 세분화하면 집단 내의 협력가능성과 집단 간의 협력가능성 문제도 포함될 수 있다.

그리고 집단 내에서는 실제 작업을 하기도 하지만, 의사결정도 수행한다. 그런데 조직에서 의사결정을 내리면, 혼자서 결정할 때는 제대로 할 수 있는 것도 남들과 함께 결정하다보면 잘못된 결론을 내릴 수 있다. 이 경우 개인이 가지고 있는 의사결정이 적절/부적절해서 채택되기 보다도, 남들에게 "설득 가능성이 높은 대안"이 채택될 확률이 높다. (그리고 여기에는 후광효과와 같은 여러가지 요인이 고려된다) 그리고 그 결과 올바른 대안을 채택하는 것이 아니라 잘못된 대안을 채택할 수도 있다.

이것이 바로 앞으로 다룰 내용들에 속한다.

(1) 조화, 협력관계

(2) 의사결정

(3) 리더

조직행동론 10

2008년 1월 16일 수요일
오전 9:05

- **그룹과 집단 행동**

  집단은 그룹, 혹은 팀이라고 이야기한다. 여기에서 그룹과 팀의 차이는 크게 구별하지 않도록 한다. 특별히 팀제가 수평적 구조를 가지는 것은 아니기 때문이다. 집단과 팀은 유사하다고 보도록 하자.

- **집단의 발달 4단계**

  이는 집단의 구성 이후 성과를 내기까지의 4가지 과정을 말한다.

  a. 형성기(Forming)

  b. 격동기(Storming)

  c. 규범화 시기(Norming) [중요]

  d. 성과 도출 시기(Performing)

  성과 도출을 위해서는 규범화 시기를 거쳐야 한다. 모든 집단이 규범화 시기를 거치는 것은 아니다. 하지만 적절한 규범화를 거치지 못하면 성과를 도출하기 힘들 수 있다.

  그렇다면 규범은 무엇인가? **그 집단 내에서 일반적으로 통용되는 집단의 가치관**이다. 집단 내에서 암묵적으로 합의되고 있는 가치관이다. 이것이 잘 되어 있다면, 집단 행동을 할 때 다양한 여러가지 상황 속에서 왈가왈부 할 필요가 없다. 따라서 여러가지 행동을 할 때 합의를 도출하기 위한 시간을 소모하지 않을 수 있다.

  집단이 형성되었을 때, 집단 내에는 비슷한 성격이나 가치관을 가진 비슷한

사람들이 있을 수 있고, 혹은 전혀 다른 것을 가진 사람들도 있다. 이 사람들이 협력해서 집단의 성과를 만들 필요가 있는데, 여기에서 커뮤니케이션이 시작된다. 그런데 이러한 조율이 매끄럽게 진행되려면 "규범"이 필요한 것이다. 규범이 기준이 되기 때문이다. 만약 규범이 없다면 2명씩 각기 다 커뮤니케이션해야 하는데, 여기에는 많은 비용이 들어가기 때문이다.

전반적인 순서를 보자면, 일단 격동기 시기를 잘 거치게 되면, 암묵적인 합의를 이루게 되고, 이것이 잘 이루어지면 규범화 시기가 나오고, 이 규범 하에서 행동하게 되어 성과가 나오게 된다.

- 임시 조직

문제는 집단에 따라서 매번 항상 이러한 단계들이 오는 것은 아니라는 것이다. 즉 다음 단계로 바로 가야 하는 경우도 있다. 대표적으로, 시간의 한계를 지니는 팀이 있다.(임시 조직과 같은 경우) 이 경우 4개의 발달단계를 제대로 거치지 못할 수도 있다.

이들은 조직에서 특정 프로젝트나 과업을 수행하기 위해 임시로 조직한 것이다. 예를 들어 생산 과정에 문제(불량율 상승)가 생겼다고 해 보자. 그러면 R&D에서 2사람 데려오고, 생산팀에서 1사람 데려오고, 기획팀에서 1사람 데려와서 팀을 구성한다. 이들은 불량율 개선을 위해 한정된 시간 동안 구성하는 일종의 TF 팀이다. 이러한 임시 팀을 구성하면 격동기에 들어가 있을 때 커뮤니케이션 하면서 문제가 생길 수 있다. 이들은 정식 조직이 아니라 임시 팀에 속한 사람들이기 때문에, 6개월 정도의 기간 동안 굳이 규범을 만들어서 협력할 필요가 없는 팀이기 때문이다.

즉 스토밍 기간 동안 불량율 문제를 논의하면서 원인을 다른 부서에 돌릴 수 있다. TF 팀은 각기 다른 소속의 사람을 모아두었기 때문에, 이들에게 책임을 부여하는 것은 사실 "아무에게도 책임을 부여하지 않는 것"과 같은 것이다.

그리고 6개월 이라는 한정적 시간을 준다면 이 절반 정도는 계속 Storming 기간을 겪으면서 낭비할 수 있다. 그리고 서로 눈치를 본다. 괜히 연구팀이

제안을 먼저 잘못하면 나중에 연구팀이 다 뒤집어 쓸 수도 있기 때문이다.

그렇게 오랜 격동기를 겪은 다음에 규범화 시기를 거치지 않고 바로 성과 도출기로 가려고 노력한다. 그러다보니 정작 마지막에는 "통합된 노력"이 나오는 것이 아니라, 각자 자기 부서에서 할 수 있는 문제 정도만 다루는 수준으로 결과가 나오게 된다. 그런데 사실 이는 TF팀을 사실 안 만들어도 되는 결과이다. 사실 내부적인 문제를 해결하기 위하여 TF를 만든 것인데, 해결책은 정작 제시하지 못하는 것이 바로 이러한 임시 조직이 가지는 가장 큰 문제점이다. 임시 조직을 만든 이유는 부서간의 협력관계가 잘 맞지 않으므로 이를 해결하기 위한 것인데, 이것도 임시로 만들어두니 문제가 생기는 것이다. 즉 규범화 시기를 거치지 않은 상태에서 바로 넘어가니까 집단의 성과가 아니라 개인 성과를 합산해 둔 정도밖에 나오지 않는 것이다.

위의 예에서도 보았지만, 여기에서 조직 내 집단 중 가장 골치 아픈 문제가 등장한다. 즉 조직 내 집단이라는 것은 조직 내부의 규범화가 필요하다. 이러한 규범화를 잘 시키기 위해서는 무엇이 필요한가?

동료 의식을 가지게 만드는 방법도 있을 수 있다. 이를 위해서는 개별 성과 보상이 아니라 집단 성과 보상을 해 주면 된다. (그리고 이를 통해 집단 응집력도 만들 수 있게 된다) 혹은 책임과 권한을 팀장에게 위임하는 것도 한 방법이다. 이 때 팀원들과 비슷한 직급을 가진 사람을 팀장으로 만드는 것이 아니라 기획팀이나 그런 다른 팀에서 내려오도록 하면 된다.

- 집단 내의 갈등, 집단 간의 갈등

이런 식으로 규범화를 잘 시킬 수 있는 방법에 대해서 연구가 많이 있다. 그런데 한가지 중요한 trade-off 관계가 있다. 집단 내의 응집력과 집단 간의 문제는 서로 충돌관계, 즉 반비례 관계에 있다는 것이다. 즉 보통 집단 내에서 갈등 관계가 높으면 집단간의 갈등관계는 낮다. (혹은 그 반대이다)

비슷한 성격을 가진 사람들끼리 집단을 구성하였다면, 아무런 원칙이 없이 분포해 있는 것보다 집단 내의 응집력이 강하다. 이렇게 자신의 조직 내에

서 응집력이 강하다면, 집단 간의 응집력은 약할 수 있다. 즉 자기 팀 끼리는 열심히 하는데, 집단 간에는 계속 싸울 수도 있다.

CSI 마이애미 팀은 크레시오 반장 아래서 철저하게 일하는 팀이다. 반면 뉴욕이나 LA 팀은 서로 친한 것 같기도 하고 아닌 것 같다. 다만 마이애미 팀은 경찰이나 검사와도 불화가 있고, 즉 불화가 꽤 많다. 즉 조직내 갈등은 적은 대신 조직간 갈등이 많은 것이다. 원래는 조직이라는 것이 바운더리를 가지고 조직 내와 조직 외를 가르는 것이기 때문이다. 그런데 이것이 심해지면, 조직 내에서 더 작은 조직들을 만들어 버릴 수 있다.

팀 내에서의 규범화, 팀간에서의 협력의 괴리를 해결하기 위해서는 팀들 각각의 개별적인 성과를 내는 팀에서 그치는 것이 아니라 팀간의 협력을 통해서 문제를 해결하는 일도 있어야 한다.

조직은 생산 조직이다. 전형적인 생산 조직은 역동적으로 활동할 필요가 있다. 예를 들어 생산 부서가 아무리 잘해도 판매 부서에서 제대로 못하면 조직 성과는 나빠지기 때문이다. 따라서 팀들 간의 협력관계에 중점을 둘 필요가 있다. 그런데 집단 간 문제가 해결되면, 집단 내에 문제가 발생할 수 있다. 이것이 집단 행동과 관계된, 가장 해결하기 어려운 딜레마 가운데 하나이다.

- **팀의 특성**

1. **구조적 특성 (보충할 것)**

(1) 크기 : 규모가 큰 팀, 규모가 작은 팀으로 구분할 수 있다.

이 경우 모두에 있어서 장단점이 있다. 다만 그 장단점의 종류가 틀리다.

예를 들어 규모가 큰 팀은 더 많은 일을 맡기는 것이 가능하다. 대신 갈등의 소지가 있고, 효율성이 떨어질 수 있다.

반면 규모가 작은 팀은 갈등관계가 적게 발생한다. 대신 할 수 있는 일 자체가 제한될 것이다. 집단 내의 효율성을 강조하기 위해서 작은 조직으로 만들었기 때문이다. 즉 규모가 작은 팀은 큰 규모에 대한 일을 할 수 없고, 이를 할 수 있는 유일한 방법은 3-4개의 팀을 모아서 같이 시키는 것이다.

이렇게 큰 규모의 팀, 작은 규모의 팀으로 나누는 이유는 작은 업무를 처리하는 부서냐, 큰 업무를 처리하는 부서냐에 의해 결정된다. 이는 필요 인력보다 더 많은 인력을 투입하는 것은 안 좋기 때문이다.

(2) 다양성

다양성과 size에는 차이가 있다. 다양성이 크면 이해관계 갈등의 차이가 있다. 반면 다양성이 적으면 비슷한 가치관을 가지는 사람들끼리 모여있는 것이다. 이런 식으로 비슷한 성격과 다양성이 적다고 한다면, 업무를 처리함에 있어서 협력이 쉬워질 것이다. 반면 다양성이 높은 사람이 모여있다면, 업무의 종류가 다양해 질 것이다.

- 멀티 태스크 팀 : (장점) 여러가지 일을 진행한다. (단점) 우선순위의 문제.
- 싱글 태스크 팀 : (장점) 우선순위를 하나에 집중할 수 있다.

(3) 역할

역할은 다양성의 문제가 아니라, 역할의 정의가 잘 되어 있다, 안 되어있다는 것을 말한다.

정의가 안 되어 있는 경우 : 다양한 일을 해야 하는 경우를 의미한다. 역할 정의가 덜 되어 있다면 Flexibility 측면에서 좋다.

정의가 잘 되어 있는 경우 : 그만큼 책임과 권한의 소재가 분명하니까 더 많은 일을 할 수 있다.

하지만 어느쪽이 다른쪽보다 좋다고는 말할 수 없다. 경우에 따라서 다르

다. 예를 들어 혁신적인 조직의 경우에는 역할 정의가 잘 안 되어 있는 것이 좋다. 역할 분담이 애매한 경우가 많기 때문이다. 오히려 역할 분담이 너무 잘 되어 있으면 반복적인 일만 하다가 끝날 수 있다. 반면 역할 분담이 잘 안되어 있으면 새로운 아이디어를 생성하고 제안하는 것이 더 잘 될 가능성이 있다.

여기에는 역할 갈등(Role Conflict)과 역할 모호성(Role Ambiguity)의 문제가 있다.

역할 갈등 : 역할은 기대되는 행동을 말한다. 그런데 역할과 기대가 서로 달라서 문제가 생기는 것을 의미한다. 특히 중간 관리자가 제일 문제가 될 수 있다. 혹은 일선 관리자 입장에서도 이러한 역할 갈등의 문제가 발생할 수 있다. 예를 들어 일선 관리자는 자기 부서의 목표를 달성하는 것이 목표이다. 반면 중간관리자는 조직의 기본적인 목표가 있고 시키는 일이 있으니 이를 잘 따라오도록 하는 것이 목표이다. 즉 서로서로 기대되는 행동이 정반대가 되어 버린 것이다. 이는 집단 내의 다른 행동으로 인해서 생성되는 것이다.

역할모호성 : 어떤 역할을 해야 하는지에 대한 기대가 불분명한 것이다. 즉 정확하게 무엇을 하면 좋을지 받은 것이 없어서 어떻게 행동하면 좋을까에 대한 가이드라인이 없는 경우이다. 가장 많은 경우는 연구 부서에서 발생한다. 많은 경우 연구부서의 팀장은 학자 타입이다. 이러한 사람은 새롭게 들어온 팀원에게 일을 잘 안 줄 수 있다. 즉 업무를 부여 안 하는 것이다. 그럼 이 팀원은 스스로 알아서 기웃거리는 것이다. 이러한 단계가 역할 모호성이다.

이는 의외로 연구 부서에서 많다. 연구부서에서는 팀장이 팀원을 잘 관리 안 하기 때문이다. 연구는 소수의 사람들이 자기 분야만 충실히 하면 되고, 사실 팀이 필요없는 일이기 때문이다. 이러다보면 역할 모호성이 많이 생기게 된다.

일반적으로 역할 갈등은 심할수록 당연히 조직은 비효율적이다. 반면 역할 모호성 갈등은 꼭 나쁘지만은 않은 것이, 이것이 심해질수록 창의적인 아이

디어가 많이 생길 수 있다. 역할이 모호하게 되면 지금까지 해왔던 것을 활용할 수 없다보니, 새로운 아이디어를 제시하기 위해서 새로운 정보와 지식들을 수집하기 때문이다.

2. 행위적 특성

(1) 규범

규범과 응집력은 (1) 집단 규모가 작은 경우 (2) 다양성이 낮은 경우 (3) 집단 정의가 명확한 경우에 잘 생성된다.

다만 규범이 지나치게 강하면 문제가 생길 수 있다. 이는 집단 문화의 문제와도 연결될 수 있다.

규범은 규칙성을 이야기하는 경우도 있다. 규범이 존재한다면 행동 자체가 예측 가능하고, 합의가 잘 이루어지게 된다.

규범이 존재하는 경우 : 많은 사람이 협력할 때 적절하다. 그리고 조직 환경 변화에 따른 유연성이 부족해 질 수 있다. 또한 큰 규모의 조직일 경우라면, 공식적인 처벌이나 보상이 가능하다. 책임이 명확해진다.

규범이 존재하지 않는 경우 : SWA과 같이 규범이 약한 경우가 좋은 경우도 있다. 작은 규모의 경우에 좀 더 적절하며, 상황에 따라 유연적인 대처가 가능하다.

(2) 집단 응집력

집단 응집력이란 **"사람들이 이 집단에 남아있고 싶어하는 속성"**이다. 가끔식 집단 응집과 조직 몰입이 헷갈릴 수 있다.

집단 몰입은 개개인이 조직에 대해서 좋은 태도, 부정적인 태도를 가지고 있느냐의 문제이다. 집단 응집은 집단의 특성이다. 이들이 비슷비슷한 사람들끼리 모여서 연결성을 강하게 가지고 있느냐, 흩어져 있느냐를 말하는 것이 집단 응집력이다.

응집력이 강하면 집단의 문화와 집단의 규범이라고 하는 것이 조직의 규율을 좌우할 수 있다. 애초부터 집단 능력과 규범이 필요한 것은 조직의 업무를 효율적으로 하기 위해 필요한 것인데, 그 반대의 현상이 일어날 때가 있다는 것이다. 예를 들어 내부 문화가 너무 강해서, 우리 부서의 사람들이 다 동의해 버린다면 위에서 시킨 말이 안 먹힐 때도 있다. 즉 내부 문화가 지배하면 조직의 규율과 원칙이 적용되는 것이 아니라 각 팀이 좌우하게 될 수가 있다.

그래서 주의할 필요가 있다. 좋은 일 뿐만 아니라 나쁜 일에서도 협동이 강하게 나타날 수 있기 때문이다. (좋은 일 뿐만이 아니라 나쁜일로도 쓰일 수 있다는 의미이다)

규범에 대해서 조금 더 이야기 해 보자. 길거리 지나가다가 5만원을 주웠다고 해 보자. 법적으로 본다면 경찰서에 가져다 줘야 한다. 하지만 경찰서에 갈 사람은 별로 없다. 실효성이 없어서이다. 그것이 규범이다. 법이 규정하는 내용은 경찰서에 가지고 가라는 것인데, 그냥 자기가 가지는 것이다. 그리고 그것에 대해서 크게 의문을 제기하는 사람도 없는데, 그것이 바로 규범이기 때문에 그렇다.

일반적으로 집단 이기주의는 왜 생기는가? 응집력과 집단 규범이 강하면 강할수록 집단 이기주의는 강해질 수 밖에 없다. 이것이 생길수록 "우리"라고 하는 경향이 강해진다. 따라서 조직 문화를 강화하는 것만이 항상 좋은 것은 아니며 이러한 일장일단을 생각해야 한다.

응집력이 강하면 집단 내의 협력은 잘 된다. 하지만 조직에 도움이 안되는 행동을 할 때도 그렇다. 예를 들어 사람들이 막 회사 비품을 집으로 가져가는데, 이걸 서로서로 봐 줄 수도 있다. 이를 "신뢰 분실"이라고 한다. 즉 지나치게 소수의 사람들을 믿게 되면 나쁜일을 할 때에도 이렇게 되어 버릴

수 있다는 것이다. (좋은 일 뿐만 아니라 나쁜 일에서도 그렇다는 것이다.) 지구를 구할 때도 신뢰가 중요하지만, 도둑질에도 신뢰가 중요하다.

구조적 특성이 도구적인 특성이라고 한다면, 행위적 특성은 이러한 도구적인 특성에 의한 결과에 속한다.

- 규범과 응집력의 구분

  이 둘은 행위적 특성으로서, 의도적으로 변화시키는 것이 쉽지 않다. 결국 구조적 특성인 크기나 다양성, 역할 등을 바꿈으로서 규범과 응집력을 조정하는 것이 보통이다. 규범과 응집력도 강약에 따라 그 차이가 있다.

  규범이란 일반적으로 받아들여지는 행위의 원칙이다. 명문화된 것 외에도 일반적으로 통용되어 합의된 원칙을 의미한다. 이는 강요하는 것은 아니지만 많은 사람들이 일반적으로 행동하는 것을 의미하며, 이를 지키지 않아도 공식적인 처벌은 없다. 예를 들어 어른 앞에서 담배피는 행동 등이 규범에 속한다고 할 수 있다. 또한 규범은 국가별로 다를 수도 있다. 술 마시는 습관이 한국과 일본이 다르듯 말이다. 이런 식으로 규범은 집단 내의 합의된 원칙을 의미한다.

  반면 응집력은 집단 내의 일원이 해당 집단에 소속되고 싶어하느냐를 의미한다. 집단의 규범이 강하다면 응집력이 강할 가능성이 있다. 하지만 둘 사이의 인과관계가 항상 존재하는 것은 아니다.

  규범이나 응집력이 강하다면 정해진 행동들을 효율적으로 수행할 수 있다. 규범이 강하다면 필요 없는 충돌을 피할 수 있다. 그래서 그만큼 효율적이다. 응집력이 강하다면 이해관계 충돌이 생길 가능성이 적어진다. 공동체 의식이 있기 때문에 그렇다. 즉 개인 이해관계에 더하여 공동체 이해관계를 같이 생각하므로, 집단 활동이 더 효율적일 수 있다.

그런데 규범/응집력이 너무 강하다면 변화가 너무 힘들 수 있다. 예를 들어 기업문화가 강한 기업들이 여기에 속한다. 이런 기업의 장점은 기업 문화가 강하기 때문에 체계적 관리 시스템을 도입하지 않는다고 하더라도 스스로 알아서 잘 한다는 것이다. 즉 집단에게 일을 시켜두면 자기들끼리 잘 알아서 일을 수행할 수 있다. 그만큼 관리 부담은 적어지고, 이것이 효율성 상승으로 나타난다. 즉 적은 노력으로도 월등한 성과를 거둘 수 있다.

반면 기업문화가 너무 강하다면 변화가 쉽지 않다. 조직이 전체의 규율을 따라가는 것이 아니라, 집단 내의 규범을 따라가기 때문에 변화가 힘든 것이다. 이것이 기업 문화로 대표될 수 있는 내용이다. 즉 기업 문화가 강할수록 새로운 변화의 추구에 대해서는 민감하게 반응하고, 그 반대 의식을 가지고 변화를 막으려고 하는 것이다.

신뢰의 개념도 비슷할 수 있다. 조직에서의 신뢰는 매우 중요하게 쓰인다. 이 신뢰의 특성도 규범/응집력과 유사할 수 있다. 높은 신뢰를 지닌 집단은 조직이 시키는 행동도 잘 하지만, 조직이 전혀 원하지 않는 일도 잘 할 수 있다. 즉 집단간 협력을 요구하였을 때, 신뢰, 규범, 응집력이 너무 높은 경우에는 "다른 팀"보다 "자기 팀"을 위주로 생각하게 된다. 즉 좋을 일을 할 때에도 신뢰는 중요하고, 나쁜 일을 할 때에도 신뢰는 중요하다. 이러한 신뢰가 높은 경우, **조직 전체가 원하는 행동을 할지 아닐지를 예측하는 것이 쉽지 않다**는 것이다.

조직행동론 11

2008년 1월 17일 목요일
오전 9:02

- **집단의 갈등**

  집단의 갈등에서는 지금까지 배웠던 신뢰와 응집력과는 반대의 이야기가 다루어진다. 여기에서는 어떤 방식을 통해서 집단의 갈등 문제를 해결하는지 배우도록 한다.

  격동기 시기에 있는 조직이 규범화 시기에 들어가기 위해서는, 집단의 갈등을 해결하는 것이 중요한 전제 조건이 된다.

  - **갈등의 원인**

    갈등의 원인은 2가지이다: Task, Relationship

    즉 과업에 의해 갈등이 생기는 경우가 있고, 관계에 의해 갈등이 생기는 경우가 있다. 여기에서 말하는 관계란 비공식적인 관계를 의미한다.

    과업에 의한 갈등을 먼저 살펴보자면, 우선 과업이라고 하는 것은 조직이 의도적으로 만들어 낸 것이므로 의도적으로 생성된 것이다. 예를 들어 생산 부서와 판매 부서의 충돌이 이에 해당한다. 혹은 기능(Line) 부서와 Staff 부서의 차이가 있을 수 있다. 이들은 전형적으로 충돌할 가능성이 높다.

    이러한 충돌이 발생하는 이유는, 두 부서의 과업이 차이가 있기 때문이다. 생산부서의 경우에는 일을 잘 하느냐보다도 계획대로 확실하게 하느냐에 따라 보상이 주어진다. 반면 기획 부서의 경우에는 얼마나 일을 잘하느냐에 따라서 보상이 주어진다. 이러한 효율성과 효과성의 차이 때문에 과업의 충돌이 발생하는 것이다.

    최고의 효율성을 지닌 기업이라면 인켈을 들 수 있다. 인켈은 지난 30년동안 아무런 경제난 없이 버텨온 기업이다. 비결은 투자를 안 하기

때문이다. 효율성이 좋게 나오려면 input을 거의 0으로 만들고 output만 내면 되기 때문이다.

일반적으로 라인 부서는 효율성을 강조하는 반면 스탭 부서는 효과성을 강조한다. 스탭과 라인 부서는 제대로 협력을 해야 하는데, 이렇게 기본적인 이해관계에서부터 충돌이 있는 것이 문제이다. 라인은 성과를 잘 내느냐가 문제인데, 스탭은 안정성(예측한대로 가느냐 가지 않느냐)이 더 문제이기 때문이다. 그래서 이 부서들간에는 이해관계의 충돌이 생길 수 밖에 없는 것이다.

이러한 갈등이 집단 내에 있으면 집단 내 갈등이 되고, 집단 외에 있으면 집단 간의 갈등이 된다. 갈등이 생성되는 이유는 같지만, 조직설계를 어떻게 하느냐에 따라서 집단내 갈등이 생기기도 하고 집단간 갈등이 되기도 한다.

갈등의 또다른 원인 가운데 하나는 관계의 문제이다. 이는 업무 외의 문제를 말한다. 대표적으로 학벌이 여기에 속한다. 이는 후광효과와 연관이 있으며, 이러한 후광이 있으면 여러 면에서 좋은 평가를 받게 된다.

또한 집단에서의 규범이나 응집력을 만들 때 집단 단위 성과를 부여하는 것이 중요하다. 이를 통해 개개인의 이익 보다는 집단의 이익을 중요하게 할 수 있다. 삼성전자 케이스가 여기에 속한다. 반도체는 사실 첨단 기술은 아니다. 일반화된 기술이다. 그런데 왜 어느 반도체 회사는 이익을 보고 어느 회사는 이익을 보지 못하는가? 이는 기술력의 문제가 아니라 생산기술의 문제이기 때문이다. 혹은 이런 주장도 있다. 삼성 메모리는 불안정한 전압 환경에도 안정적으로 돌아가기 때문이라는 설도 있다. 여하튼 이러한 생산 기술의 차이가 반도체 사업의 이익에서 중요한 문제이다. 반도체 생산은 개개인 혼자의 문제가 아니라 집단 내의 기술, 즉 불량율을 낮추고 생산율을 줄이는 것이 집단의 규범으로 작동하는 것의 문제이기 때문이다. 그러다보니 삼성전자는 팀 성과제를 도입하고 있는 것이다.

이 경우 반도체에 대한 중요한 지식과 기술을 보유할 수 있는 사람이 있다고 하면 이를 남에게 알려주는 것이 좋다. 알려주면 두 사람의 성과를 더한 다음에 반으로 나누어서 성과가 나오므로, 밑의 사람에게 지식을 알려줘서 다 같이 잘하게 되는 것이다. 이것이 규범이나 규율을 강하게 만드는 것으로서 많이 쓰이는 원칙이다.

그런데 보상이 팀으로 주어진다고 했다. 이 경우 예를 들어 열심히 한 사람도 있고 아닌 사람도 있는데 동일한 보상을 준다면 문제가 생길 수 있다. 즉 팀 보상제라는 같은 행동을 했는데도 규범이 높은 조직과 그렇지 않은 조직에는 차이가 있다. 규범이 높은 쪽에서는 보상을 했을 때 집단의 성과를 높이게 되는데, 규범이 낮은 조직에서는 오히려 보상을 했을 때 집단의 성과가 낮아지게 되어 있다.

이러한 갈등의 근본적 원인은 "능력"의 차이 때문이다. 규범이 낮은 조직에서는 집단 보상을 하면 이러한 "능력"에 따라서 제대로 보상받지 못하므로 사람들이 불만을 느끼게 되는 것이다. 하지만 꼭 규범이 낮은 조직이어도 이러한 보상 때문에 화를 내는 것은 아니다. 예를 들어 비슷한 노력을 하는 사람이나 비슷한 능력 지닌 사람들만 모여 있으면 문제될 것이 없다. 하지만 일반적으로 한 조직내에 비슷한 수준으로 노력하거나 비슷한 수준의 능력을 가진 사람들만 있는 경우는 많지 않다. 그래서 갈등이 생기는 것이다.

규범이 높은 조직의 보상이 집단의 성과를 높이는데 기여하는 이유에는 "학습"이 있을 수 있다. 즉 자기가 가지고 있는 지식을 가르칠 수 있다는 것이다. 즉 삼성전자 반도체와 같은 조직에서는 능력이 좋은 사람들이 다른 사람들을 학습시킬 수 있다. 하지만 규범이 낮은 조직에서는 그럴 수 없다는 것이다. 이러한 삼성전자 케이스의 경우 시간이 지나면 적어도 능력의 차이는 줄어들 수 있는 것이다.

결국 갈등의 원인은 이해관계이다. 나에게 이익이 되는 사람들만 있다면 크게 문제될 것이 없다. 그러나 이익이 되는 사람들이 없다면 문제될 소지가 많다.

직무 : 직무간의 차이가 이해관계를 만든다.
관계 : 능력의 차이가 커서 발생한다.

관계라고 하는 명칭에서는 공통된 요인을 준 것이 갈등 발생 원인인데, 그것과 관계된 사람들간의 능력이나 태도의 차이가 현저히 달라서 이것이 자신에게 해가 된다고 느꼈다면 갈등이 되는 것이다. 즉 "애초에 연결고리가 있어야지만 갈등이 발생한다"이다.

- **갈등의 해결방법**

(1) 직접 대면

갈등 해결은 쉽지 않다. 여기에는 몇 가지가 있는데, 우선 직접 대면이란 갈등 관계 가지고 있는 사람을 붙여서 직접적으로 해결하게 만드는 것이다. 이를 통해 서로간의 입장을 이해한다. 다만 대화만을 하는 것은 아니고, 결과적으로 "결판"을 낼 수도 있다. 즉 대면의 결과 누군가가 납득하거나 납득당하거나 할 수 있다. 반면 '이건 내가 양보하고, 저건 내가 양보해라' 하는 식으로 가면 협상이 된다. 이 둘의 차이를 제대로 이해할 수 있어야 한다.

즉 직접 대면의 결과는 완벽히 결판나는 것이다. 반면 협상은 완벽히 납득하는 것이 아니라 서로간에 "내가 이것 해 줄테니까 너는 이거 해라"는 식으로 가는 것이다.

따라서 대화만 중요한 것은 아니다. 법보다 가까운 것은 주먹이다. 이러한 힘의 논리에 의해서 갈등이 해결될 수도 있다. 이러한 직접 대면과는 달리 협상이 성공하기 위해서는 전제조건 하나가 필요한데, 중요한 요소와 중요하지 않은 요소가 구분되어 있어야 한다는 것이다. 협상은 내가 제시하는 모든 대안을 다 관철시키는 것이 아니다. 협상은 중요한 것과 중요하지 않은 것을 트레이드 하는 것이기 때문이다.

이런 의미에서 노사관계 협상은 사실 협상이 아니다. 이는 직접대면에

가깝다. 그래서 대부분 공권력을 투입하거나 공장 점거 등으로 끝나는 경우가 많다.

협상에서는 포기할 수 있는 것과 없는 것을 구분시켜야 한다. 제일 좋은 조건은 내가 포기해서 좋은 조건이 상대방이 포기할 수 없는 조건이면 좋다. 이 경우에는 트레이드가 가능하기 때문이다.

이러한 협상은 M&A 했을 경우 많이 발생한다. 일반적으로 매각 이후에는 조직 개편에 들어간다. 이 때 상당히 많은 사람을 자르거나 급여를 깎아내야 한다. 이를 하지 않으면 이 회사가 겪고 있는 문제점을 그대로 겪을 것이기 때문이다. 이 경우 회사 입장에서는 비용 절감이 목표이며, 인수당한 쪽에서는 안정성이 목표이다. 인수를 한 쪽에서는 급여를 낮추고자 하는데 인수를 당한 쪽에서는 안정성 문제가 제일 큰 것이다. 따라서 협상의 결과 호봉은 낮추되 기본적인 직위는 보장하거나 올리는 경우가 많다. 그러면 사원 입장에서는 "자리가 보존되었다"고 보는 것이고, 여하튼 승진되어도 기본급은 깎았으니까 협상이 성립되는 것이다.

(2) 상위 목표 설정

이는 갈등의 해결은 아니다. 잠시 갈등을 덮어둔 것이다. 즉 "지금은 싸울 때가 아니다"고 하면서 당분간 참으라는 이야기이다.

(3) 공동경쟁대상 설정

이것도 갈등의 해결은 아니다. 덮어둔 것이다. 적군이 쳐들어오면 일단 물리치고 하자는 것이다. 이것도 갈등이 표면화되지 않도록 미루어 두는 것이다.

위의 2, 3은 효과는 좋다. 일단은 미뤄두는 것이다. 예를 들면 노사분규를 관두고 상위 목표를 달성하기 위해 노력할 수 있다. 다만 그 상위 목표가 사라지면 다시 문제가 생기게 된다.

따라서 저런 방식을 오래 사용했을 때는 큰 문제가 생길 수 있다. 즉 상위 목표 설정이나 공동 경쟁 대상 설정으로 미루어두면 오랫동안 계속 끌고 가는 것이다. 이것이 큰 문제가 될 수 있다.

우리나라의 1960년대 목표는 선진국이 되는 것이었다. 그래서 노사분규를 좀 미루어두었다. 그러다가 지금에 와서야 문제가 나타나는 것이다. 이런 식으로 터져버리면 논리적인 행동이 안 통한다. 감정적인 부분까지 발생하는 것이다. 이는 순수하게 갈등 해결의 문제가 아니라, 보상까지 바래야 하는 문제가 되는 것이다.

노사분규가 일어났을 때, 근로현장에서 관리자가 잡아다 묶어두는 경우도 있었다. 이런 경우 갈등은 더 깊어져 간다. 즉 갈등을 미루어두면 감정적인 부분이 들어있기 때문이다.

공동경쟁대상도 있다. 이 나라의 공동의 적은 북한이다. 군사정권을 이어가는 힘은 사실 북한과의 대치에서 일어났다. 민주화 운동이나 현 정권 반대정책들이 생기면 이러한 안보의식을 고취하는 땅굴 사건과 같은 것이 때맞춰 일어난다.

그런데 현재 북한에 대한 감정은 미묘하다. 우호적인 감정과 적대적인 감정이 섞여있기 때문이다. 그런데 공통점은 사실 억측이라는 것이다. 교류가 없다보니 사실 정확하게는 모르는 것이다. 다만 국가 정치적 교류를 하지 않는 상황에서, 과연 우호적인 사람들인지 아닌지 알 수 없다. 이 경우 판단을 유보하는 것이 합리적이다.

위와 같이 갈등을 미루어두면 조직은 이를 해결할 수 없는 상태에 이르게 된다. 즉 바로바로 효과를 거둘 수 있지만 오래 쓰면 안 된다.

(4) 자원의 확충

이건 가장 확실한 해결방법이다. 원하는 만큼 보너스를 주면 아무도 안

싸운다. 부서간 갈등, 부서내 갈등에 있어서 자원을 확충하면 갈등의 근본적 근원을 없애버릴 수 있는 것이다.

조직은 안정적인 상태에서 살 수 있는 경우가 있고, 아닌 경우가 있다. 조직의 변동이 심하다면 특정 시기에 자원이 고갈되어 있을 경우 갈등이 발생할 수 있다. 이렇게 자원 조달이 힘든 조직과 자원 조달이 쉬운 조직간에는 갈등의 레벨이 다른 것이다.

(5) 협상

위에 있음.

(6) 조직 구조의 변화

갈등에는 집단 내의 갈등이 있고, 집단 간의 갈등이 있다. 조직 구조의 변화는 이는 원하는 방식으로 얼마든지 배분시킬 수 있도록 만든다. 예를 들어 직원들끼리 맨날 싸운다? 그럼 짤라버리면 된다. 혹은 부서 재배치를 할 수도 있다. 즉 기본적인 갈등관계가 높아지는 부분을 잘라서 다른 부서에 보내버리는 것이다. 혹은 반대 방법도 있다. 집단간의 갈등이 너무 심한 경우에는 왕창 묶어서 하나로 만들어 버리는 경우도 있다. 집단 간의 갈등보다는 집단 내의 갈등이 해결되기 쉽기 때문이다.

(7) 조정기능의 도입

여기에서는 갈등 조정 기구, 제3자가 끼어들어서 중재해 주도록 하는 것을 말한다. 대표적인 예로는 Gatekeeper 라는 개념이 있다. 이는 집단간 갈등을 해결하는데 도움을 주는 사람들이다. 즉 바깥에 있는 사람이 아니라, 집단 내에 속한 사람들이긴 한데, 집단간 갈등이 매우 심화되었을 때 집단 내 규범 등에 크게 영향받지 않는 사람을 말하는 것이다. 이들은 보통 그 집단의 업무를 수행하는데는 별 도움이 안 되는 사

람들이다. 예를 들어 일은 안하고 회식하러 가는 사람들이다. 집단 내에서 평상적인 업무를 수행할 때에는 별 도움이 안 된다. 다만 집단간 갈등에는 도움이 된다. 이는 집단들 끼리의 규범이 다르기 때문에 생기는 일인데, 이럴 경우 바깥쪽에 있는 gatekeeper가 동참하면 말이 잘 통하기 때문이다. 따라서 이 gatekeeper끼리 만나면 협상이 되는 것이다. 대신 이 사람들은 집단의 중심부에는 소속되어 있지 않다. 즉 집단간의 갈등을 해결하려면, 왕따들을 찾아가서 이 사람들을 의도적으로 데려가야 하는 것이다. 규범이 강한 사람들끼리 협상하면 그런것이 쉽지 않기 때문이다. 반면 제3자는 합리적이고 논리적인 생각을 할 수 있는 감정적인 준비가 되어있기 때문이다.

- **조직에서의 커뮤니케이션**

(1) 전달 매체의 선택

조직에서의 커뮤니케이션은 전달 매체를 무엇으로 선정하느냐에 따라서 달라질 수 있다. 이를 매체 행동론이라고 한다.

- 매체풍요도(Channel Richness)

의사를 전달할 때 말을 통해 전달하는 경우도 있고 글씨로 전달하는 경우도 있다. 혹은 눈빛, 제스쳐 등도 있을 수 있다. 만약 글로 써서 전달한다면 목소리나 표정 등의 미묘한 단서를 많이 전달하지 못할 것이다.

따라서 매체의 선택은 정보의 복잡성에 따라서 달라진다. 내가 전달하는 정보가 정확한 것이냐, 미묘한 것이냐에 따라 활용해야 할 매체가 달라질 필요가 있는 것이다. 어느 경우에는 직접 대면을 해야 하고, 어느 경우에는 서신으로만 끝내는 경우가 있다. 그리고 중요한 정보라서 일부러 제한된 매체를 쓰는 경우도 있다. 즉 의도적으로 정보를 감추는 것이다.

전자 메일을 보낼 때 이모이콘을 쓰는 이유는 그만큼 감정을 잘 전달하기 위해서이다. 정보의 복잡성, 미묘함, 정확성이 높아질수록 풍부한 매체가 되는 것이다. 그리고 이것이 부족하면 전달력이 적은 매체가 되는 것이다.

(2) 전달 경로의 선택

이는 조직이 어떤 경로를 통해서 정보를 내보내느냐를 말한다. 여기에는 2가지가 있다.

a. 공식 경로 : 공문 등과 같은 공식적인 경로를 말한다. 누구나 다 아는 정보.
b. 비공식 경로 : 소문이다. 신속성, 수정가능성, 그리고 정보 비대칭이 존재한다. 일반적으로 비공식 경로를 통해 전달된다면 정보의 가치가 더 크게 된다. 누구는 정보를 받고 누구는 정보를 못 받기 때문이다. 즉 공식 절차를 발표하기 전에 비공식으로 먼저 보내면, 가치가 있는 정보라고 생각하게 되고, 이를 확실히 믿게 된다는 것이다. "이번에 코스닥 상장한대"와 같은 것이 이에 대한 예이다. 또한 통제가 안 되는 특성이 있다. 맞고 틀리고 하는 특성이 없을 수 있다. 그리고 정보의 유통 경로를 통제하기가 힘들다.

따라서 조직은 이 2가지를 동시에 활용해야 한다.

조직행동론 12

2008년 1월 18일 금요일
오전 9:05

- **조직의 의사결정**

조직은 어떠한 행동을 하겠다는 의사결정이 있어야 한다. 그리고 왜 이러한 의사결정을 내렸는지에 대한 질문에 답을 할 수 있어야 한다. 의사결정은 바로 왜, 그리고 어떠한 대안이 선택되는지에 대한 문제를 다룬다. 이 의사결정에는 다음과 같은 것이 있다.

(1) 개인의 의사결정
(2) 집단의 의사결정

그리고 의사 결정의 문제를 다루면서, 합리적인 의사결정과 함께 제한된 합리성의 문제를 다루도록 한다.

첫번째는 의사결정이 합리적으로 이루어져야 한다는 의미이다. 다만 합리적인 의사결정이라 하여도 꼭 논리적인 것은 아니기 때문에, 의사결정에 있어서 이 "합리성"을 어떻게 지키는지에 대한 문제는 개인의 의사결정 영역에 속한다. 즉 개인의사결정의 경우 합리적이지 않은 경우도 많다.

그리고 집단 의사결정은 만약 개개인이 내린 결정이 합리적인 의사결정이라면 이것이 타인들과의 교류를 통해서도 지켜지느냐에 대한 내용을 다룬다. 그리고 결과적으로 보면, 합리적인 대안이 선택되기보다는 다른 요인들이 끼어들어서 성립되는 경우가 많다. 따라서 이상한 의사결정을 내리는 경우가 많은 것이다.

이는 개인이 혼자 내리는 의사결정이 아닌 집단에 의해서 다른 사람들과 협의를 거쳐서 의사결정이 이루어지기 때문이며, 이렇게 협의를 거치는 것 자체가 최적의사결정을 이루기 힘든 조건들을 갖추고 있는 것이다.

(1) 합리적 의사결정

정확하게 합리적인 의사결정을 내린다면 어떻게 내려야 하나? 이에 대한 내용들은 미시경제학 쪽과 연결되는 분야가 많다. 이들은 "이렇게 행동하는 것이 좋다"라고 생각하는 경우가 많고, 대개 이상적인 형태를 추구한다. 따라서 그것이 실제로 일어나는 것이 가능한가에 대한 의문도 있을 수 있다. 여기에서는 합리적 의사결정을 내리는 절차에 대해서 배우도록 한다.

- **합리적 의사결정의 절차**

a. **실행 가능한 문제를 정의**

이는 만약 기업의 목표가 20% 성장이라면, 20%를 올리기 위한 다양한 방법 중에서 무엇을 선택할까에 대한 내용이다. 즉 수익성 기준에서 20% 성장을 이룰 것이냐, 매출액 기준으로 20% 성장을 할 것이냐, 시장 점유율 기준으로 20% 성장을 할 것이냐, 이를 다루는 내용이다. 의사결정의 기준은 너무 다양하고 그 다양한 기준들 간에 비교가 안 되기 때문이다.

따라서 합리적 의사결정의 방법은 실제로 실행 가능한, 비교 가능한 대안이 제시될 수 있도록 의사결정의 문제들을 다루어야 한다.

b. **다양한 대안들을 탐색하고 제시**

c. **평가의 기준을 수립**

대안들을 비교하면서 기준을 세우고 평가해야 한다. 이러한 기준이 없다면 단순히 개인의 취향에 기반하여 결정을 내리는 것에 그치게 된다. 즉 중요한 한 가지의 기준 선택이 중요하다. 기준이 2개만 되어도 합리적 의사결정은 힘들어지게 된다.

20% 성장을 하겠다고 해 보자. 수익을 20% 증가시킨다는 것을 목적으로 한다면 가장 중요한 것은 효율성이다. 수익성은 효율성에서 나오기

때문이다.

반면 성장율 20% 향상이 목표였다면, 가장 중요한 대인은 효과성이 될 것이다. 이런 식으로 가급적 1가지 선택 기준을 세우는 것이 중요하다.

d. **각 대안들을 비교**

위의 단계에서 선택 기준을 세웠다면, 각 대안을 비교하는 것이 가능하다. 이렇게 각 대안들을 비교하면 각 대안들을 선택했을 때 얻게되는 수익(benefit)과 지불하게 되는 비용(cost)이 계산된다. 그리고 이를 통해 최적의 대안의 선택이 가능해진다. 즉 이 비율(benefit/cost)이 큰 것이 최적 대안이 될 것이다.

e. **최적 대안으로 선택**
f. **최적 대안의 선택**
g. **실행 후 feedback**

왜 실행 후 feedback을 수행할까? 내가 알고 있던 정보와 수립후 정보가 다를 수 있기 때문이다. 예를 들어 수립으로 잡았던 정보와 비용으로 잡았던 정보들이 틀렸을 수 있다. 이 때에는 다음번에는 잘못된 의사결정을 하지 않도록 잘못된 정보를 고쳐 주어야 한다.

이렇게 하면 가장 합리적인 의사결정이 진행된다. 그런데 개개인에 있어서 이러한 합리적 의사결정이 진행될 가능성은 적다.

그 이유로서는 우선 미래가치를 현재가치로 환산하는 것의 불확실성이 있을 수 있다. 우선 benefit/cost를 합리적으로 결정하기 힘든데, 이는 미래의 것에 대한 것이기 때문이다. (미래적 가치를 현재가치로 계산하는 것은 쉽지 않기 때문이다.) 그래서 정확한 수치가 아니라 범위로 나온다. 이 때 평균은 높지만 분산이 큰 대안 1과 평균은 낮지만 분산이 작은 대안 2가 있는 경우도 있다. 그렇다면 이 중 무엇을 선택할 것인가? 이는 개인의 성향에 의해 좌우된다.(risk-averse) 그리고 이는 합리성과는 관계가 없는 것이다. 이런 식으로 합리성과 관계없는 문제들이

끼어들기 시작하는 것이다.

또한 시간 제약이 있을 수 있다. 한정된 시간 동안 의사결정에 관련된 모든 정보를 파악하는 것은 쉽지 않다. 시간은 한정되어 있는데, 각 대안들을 비교하고 탐색하는데 시간이 걸린다. 즉 의사결정에 필요한 시간들이 얼마인지 이에 대한 정보들을 내가 다 가지고 있는 것이 아니라 이 정보들을 수집해야 한다.

어떤 사람들은 옷을 1벌 사는데 10분밖에 안 걸리는 사람이 있고, 어떤 사람은 3시간씩 걸리는 사람도 있다. 자신에게 필요한 적절한 정보를 취득하는데 시간이 걸리기 때문이다. 즉 의사결정에 들이는 시간이 적을 경우 그만큼 많은 대안을 선택할 수 있고, 시간 노력의 제약이 있다면 대안을 많이 선택할 수 없는 것이다.

그리고 이러한 문제들을 뒤집어 두면 왜 합리적 의사결정이 어려운가에 대한 답변이 되는 것이다.

(2) 제한된 합리성 (Bounded Rationality)

a. **탐색의 비용**
b. **선호와 기준의 불분명**
c. **인지능력의 한계**

제한된 합리성은 카네기 학파에서 주장한 내용이다.(Attention allocation problem) 그리고 조직에서도 이런 제한된 합리성으로 문제를 해결해야 하므로 합리적인 결정 내리기가 힘들다는 것이 주된 골자이다.

첫번째는 탐색의 비용이다. 비용이 많이 드는 것은 하기 힘들다. 과거 카네기 학파의 Attention Allocation 문제에 속한다. 즉 동일한만큼의 주의를 기울이지 못 한다는 것은, 충분한 시간을 할당하는 것이 불가능하기 때문에 발생하는 것이다. 이는 충분한 시간을 들여서 의사결정 내

릴 수 있는 것이 있고, 그렇지 못한 것도 있기 때문에 발생한다. 이러한 탐색의 비용을 고려해서 중요한 사항과 중요하지 않은 사항에 대해서 의사결정을 내릴 수 있어야 한다는 의미이다.

두번째는 선호와 기준의 불분명이다. 예를 들어 의사 결정의 기준이 3-4가지 정도 있다고 하자. 그럼 왜 각 기준별로 자신의 선호도별 가중치를 두어서 가중평균을 내면 안 되는가? 이것이 수학적으로 풀리기 쉽지 않기 때문이다. 즉 기준이 2개 이상으로 늘어나면 최적해가 잘 안 나오기 때문인데, 여러 개가 고려된 연결관계(correlation)가 존재하기 때문이다. 이렇게 상호간의 trade-off가 있으면 특정한 한 가지 기준에서 월등한 성과를 보이는 것 보다는 수많은 다양한 기준들에서 대강 평균적으로 성과를 보이는 것을 선택하는 것이 좋게 된다.

여하튼 기준이 여러 개가 되면 최적해를 내기가 쉽지 않고, 어떤 경우에는 명확하지 않은 경우도 있다. 즉 여러 개를 해 놓고서 비교하라고 하면 굉장히 애매모호하게 된다.

또한 기준이 바뀌기도 한다. 즉 처음 의사결정시 가졌던 기준과, 나중에 가지는 기준이 달라질 수 있는 것이다. 예를 들어 이사를 갔을 때 원래 첫번째 중요한 기준은 교통이 좋은 집이라는 요건이었다. 그런데 나중에 봤더니 교통이 좋은 집은 시끄러웠다. 이 경우 교통이 좋은 집이 중요하기는 하지만, 조용한 집도 중요하다는 것이며, 이 2가지 조건을 만족하는 것이 힘들 수 있다는 것이다. 혹은 가격이 문제가 될 수도 있다. 이런 식으로 의사결정 과정에서 맨 처음 수립된 기준이 실제로 끝까지 가지 않고 섞이기도 한다.

그리고 탐색 비용이 얼마나 들어가냐에 따라 이러한 기준을 끝까지 유지하느냐, 그렇지 못하느냐가 달라질 수 있다.

마지막으로는 인지능력의 한계가 있다. 즉 한꺼번에 여러 대안을 놓고 비교하는 것이 쉽지 않을 수 있다. 2개씩 비교해서 좋은 것을 찾으면 괜찮다고 생각하겠지만, 이것이 생각만큼 쉽지 않기 때문이다.

예를 들어 가위바위보와 같은 경우가 여기에 속한다. 2개씩일 때는 비교가 잘 되다가, 그렇지 않은 경우에는 달라지는 것이다. 이러한 3가지 조건의 문제가 있기 때문에, 합리적인 의사 결정 자체는 많은 부분 제한될 수 밖에 없는 것이다. 이것이 제한된 합리성에 대한 내용이다.

인간이란 합리적 의사결정을 진행하는 과정이 중요하지, 그 결과가 항상 최적대안을 보장하지는 못한다는 것이다. 따라서 실제로는 의도적으로 합리성, 합리적인 절차를 따라가려고 노력하는 것이다. 대신 그 결과가 최적대안의 합리성을 보장하는 것은 아니다. 즉 감으로 했던 거랑 체계적인 노력이랑 별반 차이가 없을 수 있다는 것이다. (이것이 제한된 합리성의 주된 내용)

인간은 최적대안을 얻기 위해 노력하는 것이 아니라 합리적인 절차를 지키기 위해 노력한다. 이는 최적대안을 얻을 수 있기 때문이 아니라 **만족할만한 대안을 얻을 수 있기 때문**이다. 따라서 납득 가능성을 얻는 것이 중요하다. 즉 "합리적"인 것이 아니라 "납득할 수 있는" 대안을 얻는 것이 목표가 되는 것이다.

그래서 조직의 의사결정은 개인 의사결정을 합치는 과정에서 합리적으로 진행하기 위해 노력을 하는데, 의사결정에 참여했던 사람 모두가 납득할 수 있는 수준으로 진행하고자 노력하는 것이다. 대신 이렇게 나온 최적대안이 정말로 좋은 행동이 될지는 모른다는 것이다.

(3) 사후적 합리성(Posterior Rationality)

사후적 합리성이란 합리적 의사결정의 문제점을 제기하는 논리이기는 한데, 반대의 정도가 좀 더 강하다. 즉 이미 행동을 수행한 다음에, 과거의 했던 행동들을 이해하고 받아들일 수 있는 근거가 있는 경우 합리성이 있다는 것이다.

사후적 합리성을 설명하는 몇 개의 중요한 사례가 있다. 즉 합리적 의사결정이 실제 의사결정에는 관계가 없다는 것이 골자이다. 2차세계대전 당시

알프스 산맥에서 한 부대가 조난을 당해서 일주일째 산맥을 해메고 있었다. 그래서 모든 부대원들이 죽을 준비를 하고 있었는데, 그 중의 한 병사가 우연히 땅바닥에 떨어진 가방 안에서 지도를 발견했다. 그래서 부대 분위기가 희망적인 분위기로 바뀌었다. 이들은 부대장 지휘 하에서 편성을 새로 해서 내려가기로 했다. 제일 앞에는 기술이 뛰어난 사람들, 중간에는 힘없는 사람들, 그리고 마지막으로는 힘이 남아 있는 사람들이 뒤에서 중간에 쓰러진 사람들을 끌고 왔다. 이렇게 3일을 헤맨 다음 겨우 본대에 도착할 수 있었다. 그런데 다 빠져나온 다음에 봤더니, 그 지도는 알프스 지도가 아니라 히말라야 지도였다. 그런데 어떻게 빠져나온 것일까?

지도자는 이렇게 생각했을 것이다. 우리가 했던 행동은 지도가 중요한 것이 아니라 부대편성을 잘 했기 때문이구나 라고 생각할 수 있다. 또다른 사람은 지도가 있다는 motivation이 중요했다고 생각했을 수 있다. 지도가 있으니까 중요하다는 것인데, 그 지도는 기능적으로는 사실 의미가 없는 지도이다. 위와 같은 경우에서는 실제로 이런 일이 발생한 이유를 알 수 없다는 것이 문제이다. 즉 지도라고 하는 무언가가 있었고, 그 간절한 염원에 도움을 줄 수 있는 무언가가 있는 것 만으로도 행동을 했던 것이다.

이 때 합리성은 "뒤에" 일어난다. 즉 일단 일이 벌어진 이후에 그 절차에 대한 합리적인 설명을 붙이는 것이다. 이렇게 논리적이고 체계적인 이유를 붙임으로 인해서 행동을 다 하고 난 다음 어떤 행동이 가능했는지를 설명하는 것이 사후적 합리성의 개념이다.

다른 예제도 있다. 아무렇게나 막 살아온 다음에 거꾸로 정당화하는 이유를 제시하는 것이다. "나는 다양한 경험을 추구하며 살아왔어" 이런 식으로 해석해버리는 경우도 있다. 그리고 다양성의 논리에 안 맞는 것은 빼 버리고, 다양성에 맞는 것만 남겨두는 것이다.

혹은 "나는 노력하면서 살아왔어" 하는 식으로 해석할 수도 있다. 이 경우에는 진정성과 착실한 노력을 강조할 수 있는 요소를 대입하는 식이다. 이런 식으로 합리성이라는 문제는 행동 다음의 결과를 해석하는 과정에서 발생하는 것이다. 그것이 Bayes의 사후적 논리성의 논리이다.

그럼 어떤 경우에 사후적 합리성이 일어나기가 쉬울까?

우선 시간 제약이 크고 미래사건의 불확실성이 큰 경우, 대안이 없는 경우, 그리고 다른 정보를 취할 가능성이 없는 경우가 여기에 속한다고 할 수 있다. 즉 사후적 합리성의 문제는 모든 상황에서 발생하는 것은 아니다. 다만 의사결정 이후 위와 같은 상황에서 사후적 합리성이 일어나는 것이다. 반면 제한된 합리성을 놓고 보면 최적대안은 아니더라도 만족할만한 대안을 얻기 위해서 최대한 정보수집을 위해 노력하게 된다.

원래 위와 같은 불확실한 상황 하에서는 의사결정을 하면 안 된다. 그런데 그런 경우에도 의사결정을 해야 할 때가 있다. 이 경우 안하면 죽기 때문이다. 그리고 이 경우 합리성은 아무런 관계가 없는 것이다. 따라서 의사결정을 하고 난 다음에 이를 어떻게 했는지, 왜 했는지에 대한 부분을 이야기하는 것이다. 사실 실행 이후에는 거의 확실하게 의사 결정의 대안들을 볼 수 있다. 따라서 애초부터 의사결정 시기에 엄청난 정보의 제약이 존재하여 불확실한 상황에 있는데 의사결정을 해야 한다? 그런 경우 사후적 합리성이 작동하여 행동 이후 행동의 평가를 하는 것이다.

사후적 합리성은 특수한 경우의 행동이지만, 생각보다 Critical 한 경우가 많다. 그 대안이 좋고 나쁘고를 넘어선 차원의 문제인 것이다. 즉 처음부터 모든 것을 다 알고 행동하는 것이 아니라 행동을 해 내가면서 배우는 것이다.

"과자를 먹기 전까지는 무슨 맛인지 모른다. 해보면 알 수 있다."

그리고 인간은 정보와 시간의 제약이 있기 때문에 이런 식으로 행동하는 경우가 많다는 것이다.

(4) 모방적 의사결정

모방적 의사결정이란 말 그대로 남들이 하는 것을 따라가는 것을 의미한다. 이는 정보가 부족할 때 많이 생긴다. 정보가 극단적으로 부족하다기 보다는

선택에 대한 정보가 부족할 때 많이 생긴다. 즉 행위의 원인과 결과의 인과관계가 잘 안 보이고 일반적인 행동의 경향이 있을 때 모방적 의사결정이 나타나는 것이다.

여기에는 두 가지 종류가 있다. 첫번째는 자기 스스로를 모방하는 것이다. 두번째는 타인을 모방하는 것이다.

따라서 합리적 의사결정을 하려면, 과거의 상황과 지금의 상황이 같은 것이냐 아니냐가 중요하다. 과거에 행했던 비용 절약 솔루션이 지금 우리 조직을 살리는데 도움이 된다는 보장은 할 수 없다. 이는 명확한 현상 분석을 해야 가능한 일이다.

예를 들어 수익, 즉 매출을 올리기 위해 상품을 판매하는데 지나치게 많은 판공비를 사용하여서 생산비가 떨어지는 경우가 있다. 이 경우에는 비용을 낮추어야 한다. 그런데 문제는 매상이 없다는 것이다. 상품이 안 팔려서 적자가 나는 경우 오히려 판매비를 절감하는 것은 역효과이다. 이 시점에서는 판매비를 늘리는 것이 해결책이 될 수 없다. 이 경우 과거의 판매비 절감, 비용 절감의 문제를 그대로 적용하면 문제가 생길 수 있다. 이런 것이 모방적 의사결정이다. 과거의 좋았던 행동들을 그대로 적용시키거나 남들이 한 행동을 따라가는 것이다.

남들 행동을 보고 베끼는 경우, 행동의 이유가 나에게 있는 것이 아니기 때문에 인과관계를 그다지 보지 못하고 행동만 따라가게 된다. 현재 많은 기업들이 중국에 진출한다. 단가가 싸기 때문이다. 다만 지금 이 시기에 중국에 진출할지 아닐지를 고려하려면 다른 문제를 고려해야 한다. 중국은 전세계에서 가장 높은 인플레율을 가지고 있고, 철광석을 가장 많이 보유하고 있기도 하지만 가장 많은 철강을 수입하고 있기도 하다. 그만큼 많이 쓰기 때문이다. 따라서 지금 이 시기에 중국에 진출하면 2-3년 후에야 실제 생산을 거둘 수 있는데, 그 시점에 실제 저비용 원가를 보장할 수 있는지는 모르는 것이다.

이것이 모방적 의사결정에서 타인의 행동을 모방할 때 생기는 일이다. 타인의 행동을 모방하면 그만큼 정보가 적기 때문에 잘못된 결정을 내릴 수 있

다. 그리고 오히려 인과관계는 하나도 안 본 상태에서 타인의 결과만을 바라보게 되며, 이러한 의사결정 과정에서 합리성은 상당부분 고려가 되지 못하기 때문에 문제가 생기게 되는 것이다.

- **제한된 합리성과 모방적 합리성의 차이점**

제한 : 정보가 극심하게 제한되어 있기 때문에 어쩔 수 없이 선택해 버리고 나중에 설명한다.

모방 : 선택 가능성은 있다. 대안은 많다. 가시적 성과를 보여주는 뚜렷한 대안이 있다. 다만 그것이 정말로 성과를 줄 수 있을지 없을지에 대한 정보는 없다. 즉 지금 현재 상황에 적용되는지 아닌지에 대한 문제를 정확하게 판단하지 않고서 그냥 모방해 버릴 수 있다.

(5) 어리석음의 기술 (Technology of Foolishness)

어리석음의 기술은, 애초부터 의사결정 대안의 종류가 틀려서 발생하는 문제를 다룬다. 어떤 경우에는 의사결정 자체를 합리적으로 하는 것이 불가능한 경우가 있다. 정보도 충분하고 대안도 많고 시간도 많다고 하더라도, 애초부터 불가능한 것이 있다. 대표적으로 Goal Finding(목표 탐색)이 여기에 속한다. 합리적 의사결정의 기본적 전제가 "비교 가능한 문제"를 정의하는 것인데, 사실 이러한 비교 가능한 문제를 정의하는 것 자체도 의사결정의 대안인 것이다. 이 방법을 논의하는 것은 합리적 의사결정의 대안이 될 수 있겠지만, 최초에 이것을 제안하는 것은 합리적 의사결정의 대안이 아닐 수 있는 것이다.

예를 들어 졸업 후에 취업할 것인가, 공부할 것인가? 와 같은 질문에 여기에 속한다. 이는 합리적 의사결정이 가능하지 않다. 애초부터 앞으로 갈 수 있는 길들이 달라지기 때문이다. 취업을 하면 경제적 이득을 얻는다. 학교에 가면 얻을 수 있는 경제적 이득은 거의 없다. 대신 학문적인 즐거움을 가지고 살아가는데, 이는 다른 문제이기 때문이다.

이를 합리적으로 선택할 수 있는가? 그것은 불가능하다. 내가 선택할 수 있는 기준들 자체를 합리적으로 비교할 수 있어야 하는데, 목표의 대안은 이것 자체를 비교하는 것이기 때문에 비교가 불가능한 것이다. 목표의 선택은 개인의 취향에 달린 문제이기 때문이며, 합리적으로 선택할 여지가 부족하기 때문이다.

이 경우 자칫하면 모방적 의사결정이 되어버릴 수 있다. 즉 주변의 친구들이 진학한다면 자기도 진학하고, 주변 친구들이 취업한다면 자기도 취업하는 형태의 결정을 내릴 수 있는 것이다. 이는 성공의 인과관계를 알 수도 없고 비교 불가능한 기준을 비교하기 때문에 벌어지는 일이다.

위와 같은 상황에서 잘 "찍는" 것이 오히려 적절한 해결책이 될 수 있따. 그리고 그것이 하나의 Technology인 것이다.

여하튼 위 3가지 이야기들은 의사결정이 합리적으로 일어나지 않는 가능성을 말한다.

조직행동론 13

2008년 1월 21일 월요일
오전 9:03

- **의사결정 (개인,집단)**

지난 시간에 배운 내용을 간단히 요약하자면, 일반적으로 합리적 의사결정이 가장 이상적인데 아래의 이유 때문에 이것이 불가능하다는 것이다.

  - Bounded Rationality
  - Posterior Rationality
  - Imitative Decision Making
  - Technology of Foolishness

    [중요] 이 4가지를 구분할 수 있어야 한다.

제한된 합리성(Bounded Rationality)이란, 합리적 의사결정이 제대로 일어나지 않는 상황하에서의 "일반적"인 경우를 제시한다. (나머지 3개는 특수상황이다.) 즉 인간은 제한된 합리성을 가지고 있기 때문에 의사결정을 제대로 내리지 못한다는 것이며, 그래서 인간의 의사결정 최적해가 아니라 만족할 만한 해를 구할 수 있어야 한다는 것이다.

반면 밑의 3가지(Posterior Rationality, Imitative Decision Making, Technology of Foolishness)들은 특정한 상황이 존재할 때 발생한다. 우선 사후적 합리성은 실행 이전에는 정보가 제한되어 있다가 실행 이후에야 "완벽한 정보"가 주어진다. 이 경우 의사결정 과정은 특수한 계기에 따라 일어나게 되고, 이 행동이 끝난 다음에야 합리성이 따라붙는 것이다.

이 때 사후적 합리성 상황 하에서 대안을 제시하지 않는 이유는, 불확실한 정보, 짧은 의사결정 시간, 높은 위험성 때문에 대안을 열거하거나 제시하는 것이 불가능하기 때문이다. 그리고 이렇게 불확실한 상황 하에서도 의사결정을 하기 때문에 의사결정 이후에 문제가 발생하는 것이다.

모방적 의사결정에서도 의사결정을 할 때 합리적인 대안이 있는 것은 아니다. 다만 사후적 합리성과의 차이는, 모방적 의사결정에서는 "인과관계"가 애초부터 불분명하다는 것이다. 즉 행동 이후에도 행동의 원인과 결과를 연결시킬 수 없다. 이는 순수하게 타인, 혹은 자신의 행동을 (이유없이) 따라하는 것이기 때문이다. 따라서 결과 행동 이후에도 잘했는지 안했는지 모르는 "인과관계의 모호성"이 일어나는 것이다.

이러한 모방적 의사결정에서 (주어진 대안 중에서) 가장 매력적인 대안은 무엇일까? 이는 "많은 사람이 했느냐?", 혹은 "횟수가 많은가?" 이다. 이 경우 대안이 많을 필요는 없으며 단순히 많은 사람이 하는 것을 따라가는 것을 의미한다.

마지막으로 "어리석음의 기술"에서는, 의사결정 과정과 연결된 합리성이 존재하지 않는다는 것을 의미한다. 나머지 이론들은 합리성 자체의 유효성은 그래도 인정하는데, 어리석음의 기술에서는 그런 것이 아예 존재하지도 않는다는 것을 말한다. 여기에서 예로 들고 있는 "Goal Finding"은 "목표 수립"의 의미이다. 즉 "어떤 목표를 추구할 것인가?"의 문제는 합리적 의사결정이 아니라는 것이다. 위와 같은 영역은 "직관적인" 결정의 영역이기 때문이다. **결혼**이 여기에 속하는 예이다. 또한 **건설업**의 예도 있다. 많은 경우, 건설업의 수익은 평균이자율보다 낮은 경우가 많다. 만약 수익성이 기업의 목표라면 건설업을 때려치웠을 것이다. 그렇다면 왜 이들은 이런 사업을 하는가? 사실 별다른 이유는 없다. "건설업이 수익이 잘 날 것 같아서"나 "그게 하고 싶었다" 정도 밖에는 없다. 이런 것이 대표적인 "어리석음의 기술"에 속하는 문제이다.

또한 조직이 어떤 사람을 선택할 것인가 아닌가의 문제에서 상당 부분도 이런 "어리석음의 기술"에 속한다. 즉 목표 설정에 있어서 "내가 하고 싶다"는 것에 의해 좌우되는 경우가 많다. 그리고 이 때 합리적 의사결정 잣대를 들이댈 여지는 없는 것이다.

요약하자면 위의 4가지는 개인의 의사결정들이 합리적으로 진행되지 못하는 이유에 대해 설명하고 있다.

- **집단 의사 결정**

  이제 집단 의사 결정이 어떻게 지배되느냐에 대해 다루도록 하자.

  예전에 survival이라는 영화가 있었다. 이는 비행기 사고 당했던 대학생들이 히말라야에서 살아남은 이야기를 다루고 있다. 이 때 조난자들에게는 다른 식량이 없었다. 그래서 이들은 시체를 먹어가면서 살아남았다. 사실 처음부터 이런 생각을 하지는 않았을 것이다. 그러다가 누군가가 "어 시체를 먹으면 되겠네" 하니까 그와 동시에 하나의 유일한 대안만이 존재하게 된 것이다. 그리고 이를 일단 수행하고 나서 나중에 이를 설명하려고 노력하게 된다. "저 사람이 죽으면서 내 살을 먹으라고 말했다"와 같이 말이다.

  집단 의사 결정에서는 사실 모방적 의사결정이 많이 일어난다. 조직에서는 "예측"을 필요로 하는 경우가 많기 때문이다. 그러나 사실 예측이라기 보다는 "추측"에 가까운 일이 일어나는 경우가 많다. 이는 관련된 정보가 많지 않기 때문이다. 따라서 조직의 상당히 많은 의사결정은 모방적으로 일어나게 된다. 그리고 "왜 그러한 의사결정을 내렸는가?" 라고 해 보면 "벤치마킹했다"하는 경우가 많다. 말이 벤치마킹이지 사실은 그냥 따라한 것이다. 이것이 대표적인 모방적 의사결정의 사례이다. 즉 남이 했으니까 그대로 따라하자는 것이다.

  따라서 많은 경우 좀 더 많은 사례를 제시하는 것으로 끝나버린다. 앞으로 제시할 3가지는 다른 사람과의 상호작용이 있으면 어떻게 되는지를 제시하고 있다.

  즉 나 뿐만 아니라 남도 제대로 의사결정을 하지 못하는 경우에 어떤 일이 발생하는지를 다루는 것이 집단 의사결정의 3가지 모형이다.

- **집단 의사결정의 3가지 모형**

  (1) Escalation of Commitment (기여의 상승)

이는 과거의 잘못된 의사결정을 했다는 것이 밝혀진 이후에 이를 수정하기 보다는 오히려 과거의 잘못된 결정을 지지하는 쪽으로 나간다는 것을 의미한다. 왜 오히려 고치기보다는 잘못된 결정을 증가시키는 방향으로 나가는가? 여기에는 아래와 같은 이유가 있다.

a. 이해갈등의 문제
b. 대안의 설득력
    i. Sunk Cost
    ii. 일관성 추구

먼저 "대안의 설득력"이란 과거의 잘못된 의사결정을 고치는 것보다 예전 것을 조금 수정해서 밀고 나가는 것이 설득력을 얻기가 쉽다는 것을 의미한다. 이는 매몰비용과 일관성 추구의 원칙 때문이다. 그래서 잘못된 것을 알더라도 이를 완벽히 고치는 것이 아니라 과거의 것을 그대로 끌고 나가려는 경향이 있다는 것이 특징이다.

예를 들자면 과거 의사결정을 제안했던 사람들이 "사실 과거의 의사결정 자체가 잘못된 것이다"라고 말하기 보다는 "예측 불가능한 측면이 있었다" 이렇게 말하는 사람이 조직에 꼭 있다는 것이다.

사실 개인 의사결정이라면 고집세게 주장하는 경우가 별로 많지 않다. 그런데 집단 내에서는 "바꾸자"는 사람도 있고 "유지하자"는 사람도 있다. 그리고 "유지하자"는 사람이 더 설득력있게 나온다.

MIS에서 연구 주목하는 분야 가운데 하나가 바로 이 분야이다. 예를 들어 생산성 향상을 위해 IT를 도입했다고 해 보자. 그런데 도입 이전과 이후의 효과는 잘 모르겠는데, 불만은 확실히 늘었다고 해 보자. 그럼 공방이 붙게 된다. "바꾸자"는 의견과 "유지하자"는 의견이 존재하게 된다. 이 때 "유지하자"는 쪽은 20억이나 들였으니 유지하자고 주장한다. 사실 의사결정을 할 때 과거의 투자 문제는 어떻게 할 수 없는 것이다. 합리적 의사결정은 "지금부터 시작해서" 앞으로 내가 어떤 행동을 하면 얼마나 수익이 더 생기냐를 다루어야 하는 문제이다. 그럼에도 불구하고 많은 Sunk cost를 투입

하고 나면, (이게 아깝기 때문에) 유지하자는 측의 대안이 설득력 있게 들리는 것이다. 그래서 "조금씩 더 투자하면 유지할 수 있습니다" 하는 주장이 설득력을 가지는 것이다.

그래서 사실 시스템을 없애려고 회의를 했는데, 회의 끝나고 나면 보수하자는 식으로 결과가 나오는 것이다. 이것이 전형적인 Escalation of Commitment 문제이며, 왜 IT 시스템의 효과가 별로 없는데도 계속 투자하게 되는 문제에 대한 가장 적절한 해석이다.

결국 매몰 비용이 쌓이면 잘못된 대안을 버리는 것이 아니라, 이것을 좀 더 투자해서 고치자, 개선시키자 하는 식으로 의사결정이 일어나 버리게 된다. 조직 내에는 이런 사람들이 꼭 존재하는 것이다.

(2) Group Thinking (집단사고)

이는 발생하는 상황이 "기여의 상승"과는 정 반대이다. "기여의 상승"은 조직의 이해갈등 때문에 각 대안들의 정당성과 반대를 주장하는 사람들의 토론이 존재하는데, "집단사고"에서는 집단 내의 사람들의 동질성이 높고, 규범이 높아서 협력 관계가 높기 때문에 다른 의견이 무시되고 단일한 의견이 나와버리는 것이다. 즉 내가 혼자서는 내리지 않을 무모한 의사결정도 주변의 집단 때문에 내려버리는 것이다. 그것이 집단사고의 원리이다. 이는 집단의 동질성이 높고 규범이 강하며 합의를 중시할 때 일어난다. 이 때 "합의 도출"을 강하게 주장하면, 집단 사고라는 경향이 일어날 가능성이 커지게 된다.

역사적으로 발생했던 큰 사건들의 배후에는 대부분 저 집단사고가 있다. 대표적인 케이스는 케네디 대통령의 경우이다. 우선 케네디 대통령을 놓고 보면, 이 사람 자체가 미국 동부의 부유한 명문가 출신이다. 그래서 주변 내각을 다 비슷비슷한 사람들로 채워놓았다. 그러다보니 이 사람들은 이해관계가 완벽히 일치하고 생각하는 것도 거의 비슷비슷했다. 따라서 이 사람들은 과거의 정부가 하지 못했던 많은 (멍청한) 행동들을 수월하게 진행했다. 가장 대표적인 것이 "분리 정책"이다. 도시의 빈민촌은 케네디 정부에서부

터 시작되었고, 이 시기는 흑인 운동이 격렬했던 시기였다. 그래서 아예 백인들은 "분리시키자"고 생각했던 것이다. 그래서 빈민촌을 만들어서 여기 들어가서 살면 최저생활비를 보장하기로 한 것이다. 이것이 훨씬 단순하다는 것이다. 이후 할렘가가 생기고 흑인들이 빈민촌에 모여들어 살기 시작한 것이다. 이는 사실 전형적인 인종차별정책이다. 그런데 케네디 시절에는 충분히 수립될 수 있었던 것이다. 그것이 현재 미국의 슬럼가들이 형성된 배경이다.

케네디 내각에서 일어났던 국제적인 사고 가운데 하나가 Pig만 사건이다. 즉 케네디가 쿠바의 카스트로를 암살하자고 국무회의에서 이야기 한 것이다. 그런데 아무도 반대하지 않고 다 찬성한 것이다. 이것이 Group Thinking 이다. 즉 이 집단 내에서는 올바른 행동이지만, 집단 바깥에 나가는 순간 올바르지 못한 행동인 것이다. 여하튼 쿠바에서는 미리 다 입수하고 있다가 상륙하자마자 다 전멸시켰다. 그래서 소련에 연락해서 핵미사일 가져오라고 한 것이 쿠바 미사일 위기를 불러일으킨 원인이다.

위와 같이 동질적인 집단의 경우, 집단 안에서 옳다고 생각하는 것이 정말 옳은 일로서 행동하는 근거가 되어버리는 것이다. 그리고 잘못된 의사결정을 내린 다음에도 협력적으로 수행하는 것이 바로 집단사고의 문제이다.

(3) Garbage Can Model (쓰레기통 모형)

이는 Carnegie School에서 주창한 논리이다. (제한된 합리성, 어리석음의 기술, 쓰레기통 모형은 모두 Carnegie School에서 나온 것이다)

이는 집단 의사결정을 했을 때, 개인 의사결정보다 비체계적인 의사결정이 일어날 가능성이 있는 것을 의미한다. 즉 쓰레기통에서 대안을 뽑아내는 것처럼 비체계적인 의사결정이 일어나는 것을 의미한다.

즉 통을 하나 만들고 의사결정 대안을 쭉 집어넣은 다음에 섞어서 흔든 다음에 뽑아내면 랜덤하게 "문제-대안" 식으로 매치가 된다. 그런데 그것이 조직에서 의사결정하는 것과 유사하다는 것이다.(결국 조직 의사결정은 랜

덤이라는 소리이다)

이렇게 Garbage Can의 현상이 일어나는 데에는 아래의 3가지 이유가 있다.

{ Recording 시작 }

a. **Solutions looking for problem**

문제가 생기면 이를 해결할 대안을 탐색하는 것이 합리적 의사결정의 원칙이다. 그런데 조직에서는 거꾸로 된다. 예를 들어 10개의 대안을 가지고 있다면, 이걸 이걸 가지고 **거꾸로** "뭘 해결할 수 있지?"를 찾아나가는 식이다. 즉 **문제에서 해결책을 유도하는 것이 아니라, 해결책에서 문제를 유도하는 것이다.** 이를 이해하기 위해서는 routine이라는 개념을 이해할 필요가있다. 조직은 "반복적이고 고정적인 지식(routine)"을 반복적으로 사용하는 경우가 많기 때문이다. 따라서 새로운 문제가 생겨도 과거의 지식을 가지고 대응하려고 하는 것이 문제인 것이다. 그 결과 문제에 맞추어서 대안을 선택하는 것이 아니라, 대안을 미리 다 열거시켜두고 거꾸로 문제를 선택하는 방식이 되는 것이다. 이것이 조직 의사결정이 Garbage Can과 같이 되는 하나의 설명이다.

b. **Commitment is fluid**

조직에서 각 사람들의 기여 정도는 일정하지 않다. "Commitment is fluid"란, 조직 의사결정에 attention하는 정도가 일정하지 않고 유동적으로 변한다는 것이다. 예를 들자면, 처음에는 10명에서 논의를 시작했다가, 다음날에는 3사람이 빠지는 식이다. 즉 하나의 의사결정을 할 때 처음부터 일관성있게 의사결정에 참여하는 것이 아니라 한 개인들이 다수의 의사결정에 참여하다보니 처음부터 끝까지 일관된 기여를 할 수 있는 사람이 많지 않다는 것이 문제이다.

그럼 누구의 의견이 제일 중요한가? 조직 의사결정을 처음부터 끝까지 지켜본 사람들도 중요하겠지만, 남들에게 옳다고 주장할 근거가 있는

사람이 휙 한 마디 던지고 간 것이 빙빙 도는 경우가 더 asg다. 이 경우 실제로 의사결정이 일관적으로 지시될 가능성이 매우 적은 것이다.

c. Time constraint

이는 시간 제약이 주어져 있고, 일정 시간이 지나면 조직은 의사결정을 해야 하는 경우를 말한다. 예를 들어 1시간 내에 합의를 해야 하는 경우, 지금까지 나왔던 주장 중에서 사람들이 많이 이야기 했던 것을 선택해 버리고 끝나는 경우가 많다.

의사결정을 할 때 조직에서는 대안들을 새롭게 탐색하기보다는 이미 가지고 있는 지식과 기술들을 활용해서 재활용하고자 한다. 결과 조직의 각 개인들은 계속 commitment 하지 못하고 게다가 시간 제약도 걸려버리면 무조건 의사결정을 해야 하기 때문에 쓰레기통 모형 같은 결과가 나와버리는 것이다.

따라서 조직 의사결정은 개인 의사결정보다 무작위적으로 나올 가능성이 높아지게 된다.

대표적인 사례가 삼성의 Nexio 개발 사건이다.

삼성에서 가장 중요한 것이라면 반도체를 들 수 있다. 일단 반도체 경쟁이 심해지고 나니 차세대 item들을 새롭게 제안할 필요가 있었다. 그래서 각 사업부별로 각자 시제품을 만들어보라고 했고, 통신사업부에서 nexio를 제시한 것이다. 이 개념이 새롭다보니 다른 사업부에서도 관심을 가지고 시연도 했다. 그 당시 삼성은 되도록 많은 사람이 참여해서 많은 의견을 내는 것이 좋다고 생각했다. 그래서 아무나 들어오고, 아무나 의견을 내라고 한 것이다. 그런데 다른 부서 사람들이 시연해 보고 나니까 잘 이해가 안 가는 것이다. 그래도 comment를 해야 하기는 했다. 즉 PDA가 전체 사업 item으로 커져버리면 지금 뭔가 한마디라도 던져놔야 그것이 기여로서 남기 때문이다. 단 PDA에 대한 지식은 아무도 없다보니까, 원래 지식과 기술에 기반한 comment가 나오는 것이다. "화면이 원래 이렇게 작냐? 잘 보겠냐?" "USB 들어가냐?" "배

터리 얼마 가냐?" "메모리 얼마 들어가냐?" 이런 식으로 자기 사업부의 지식에 기반하여 이런저런 영양가없는 도움을 낸 것이다. 즉 PDA에 대한 idea가 아니라, 각자의 분야에서 자기가 알고 있었던 (관련성 없는) 지식을 이야기한 것이다.

그래서 PDA 사업부 입장에서는 어쩔 수 없이 사업 아이템을 적용하기 위해서 불만스럽지만 이를 다 반영했다. 그래서 새로운 제품을 만들고 2차 시연회를 했는데 이번에 온 사람들은 완전히 다른 사람들이었다. 즉 이번에는 pda를 잘 아는 사람이 와 있는 것이다. 그래서 이번에는 과거 1차 시연회에서 지적했던 내용들을 다시 revoke 하라고 했다. 그래서 다시 다 폐기해서 화면 사이즈는 남겨두고 PDA를 만든 다음 새로운 시연회를 했다. 그런데 이번에는 들어오는 사람이 미묘해서 첫번째 왔던 사람도 있고 두번째 왔던 사람도 있었다. 이 경우 칭찬하는 사람도 있고 비난하는 사람도 있게 된 것이다. 이런 식으로 시연회를 7-8번을 반복했다. 2배 이상의 시간이 걸린 것이다.

그래서 상상할 수 없는 PDA가 나왔다. 이 제품이 시장에서 망한 이후 nexio pda 팀이 해체되고 5년동안 완벽히 시장에서 사라졌다. 그리고 삼성전자가 item을 바꾸어 버렸다. 맨 처음에 제안했던 토론과 합의가 문제였던 것이다. 즉 웬만큼 지식을 가지고 있는 사람이 토론해야 하는데, 지식이 없는 사람들이 와서 토론하니까 문제가 생기는 것이다. 혹은 말해놓고 빠지고 다음번에는 안 집어넣었다고 화내고 이런 식인 것이다.

여하튼 나중에 가전사업부에서 pda를 가져가더니 이걸 지펠냉장고에 붙였다. 냉장고는 항상 전기가 공급되기 때문이다. 이런 식으로 pda의 개념이 사라진 제품이 사라졌다.

Garbage can model의 교훈은, 어중이 떠중이 모아 놓으면 안되고, 관련된 지식을 갖춘 전문가들이 회의해야 한다는 이야기이다. 예를 들어 신기술에 대한 회의라면 이를 보유한 사람들을 참여시켜야 한다는 것이다. 그리고 핵심 인원은 유동적이지 않게 유지시켜 주어야 한다. 이렇게 체계적인 토론이 가능하도록 이끌어 주는 것이 중요하다.

즉 개인이 혼자해도 불합리한 부분이 있지만, 다른 사람들의 영향 때문에 더 불합리해 질 수 있다는 것이 주요 내용이다.

조직행동론 14

2008년 1월 22일 화요일
오전 9:07

- **리더십(Leadership)**
    - 학습
    - 동기부여
    - 권위체계수립

집단의 활동에 있어 리더의 행동과 생각은 집단에 제일 큰 영향을 준다. 따라서 어떤 특정 무리의 집단 행동을 분석할 때 리더를 파악하는 겨웅가 asg다. 조직 개개인을 다 분석하기는 어렵지만 리더를 분석하는 것은 상대적으로 쉽기 때문이다.

이렇게 리더십 자체가 중요하기도 하지만, 리더십은 상대적으로 관찰하고 분석하기 쉽기 때문에 많은 연구가 이루어져 있다.

다만 리더십이 집단 행동에 큰 영향을 미치는 것은 사실인데, 너무 많은 요인을 리더십으로 분류해서는 안 된다. 또한 좋은 리더십과 나쁜 리더십을 구분하기가 쉬운 편도 아니다. 즉 사후적으로 이유를 가져다 붙일 때 리더십을 제시하는 경우도 많다. 이렇게 리더십에는 좋게 설명하면 한없이 좋아지고 나쁘게 설명하면 한없이 나빠질 수 있는 요인이 있는 것이다. 따라서 조직의 성과와 리더십을 지나치게 직결시키는 것은 문제가 있다.

1. **리더십과 조직의 학습, 동기부여**

그렇다면 리더십은 왜 중요한가? 리더십은 "학습"과 "동기부여"에 연관되어 있기 때문이다.

리더십은 **"조직의 구성원을 지도하고 동기부여시키는 행위"**로 정의될 수 있다. 따라서 리더십과 직결되는 것은 조직 구성원들의 학습과 동기부여이

다.

이런 경우도 있다. 조직은 개판인데 리더가 훌륭해서, 조직 구조와 조직 제도로 이루어져야 하는 학습이 조직이 아닌 리더에 의해서 일어나는 것도 가능하다. 그런 의미에서 리더는 조직의 **보충물이고 대체물**이다. 즉 조직에 문제가 있을 때 리더는 개인행동에 필요한 학습을 대체시켜 주는 효과가 있다.

반면 반대로 말하면, 조직의 구조가 제대로 정비되어 있다면 리더십은 별 의미가 없다. 이 경우 리더의 영향력은 미비하다.

2. **리더십과 조직의 권위체계 수립**

또 다른 요인에는 "권위체계 수립"이 있다. 요즘 리더십 이론에서는 "혁신"에 대해 초점을 두어 조직과 리더를 연관시키고 있다. 변화와 혁신을 거치는 조직은 매우 불안전하다. 조직이 혁신을 한다는 의미는, 현재 조직의 성과가 그다지 좋지 않거나 혹은 좋다고 하더라도 새로운 성과 가능성을 내기 위해서 변화하고 있다는 의미이다. 이 혁신중의 불안정한 권위 체계 하에서 조직의 공식 권위 대신 구성원들이 명령을 복종하는 권위체계를 가질 수 있는 이유는 바로 리더십에 있다는 것이다.

지금까지 배웠던 것 중에서 리더의 권위와 연결된 것에는 무엇이 있을까? 카리스마적 권위가 있다. 이는 개인의 권위와 능력에 연관되어 있기 때문이다.

즉 전통적 권위가 집단이나 조직에 부여된 것이라면, 카리스마는 개인에 부여된 것이므로 설사 권위체계가 흔들리고 있다 하더라도 리더가 이 부족한 권위체계를 채워줄 수 있다는 것이다. 즉 조직을 끌고 있는 개인 하나의 권위체계에 의해서 변화와 혁신이 일어날 수 있다는 것이다.

반면 이에는 위험성이 있다. 조직의 안정적인 권위체제는 카리스마적 권위에서 나오는 것이 아니기 때문이다. 카리스마적 권위는 이전되기가 힘들고, 또한 한 사람만의 힘으로는 이룰 수도 없는 것이다. 즉 조직 내부의 자질구

레한 모든 문제까지 리더가 다 간섭할 수 없다. 따라서 리더가 가지고 있는 권위는 조직의 권위를 보충시켜 줄 수는 있지만, 변화 혁신이 완성된 다음에도 카리스마적 권위에만 의존하면 안 된다는 것이다. 만약 그렇다면 이 조직은 계속적인 과도기에서 불안정한 체제를 가지게 된다. 따라서 권위체계는 바뀌어야 한다. 리더십의 가치는 바로 이러한 변화혁신의 관점에서 빛을 발하는데, 변화혁신이 종료된 이후에는 카리스마적 리더십을 종료시켜 주어야 한다. 그렇지 않으면 추후 문제가 발생한다는 것이다.

조직의 구조나 제도를 통해 일부를 보충시켜 주는 역할을 담당한 것이 리더의 역할이다. 그럼에도 불구하고 지나치게 많은 조직성과의 원인을 리더의 성과로 돌리는 것은 romanticism이라고 부른다.(마지막에 설명할 예정) 여기에서는 리더십만 가지고 성공했다는 논리를 가르친다. 하지만 이는 제대로 된 조직 분석을 하지 못하는 사람을 납득시키기 위한 것이지, 진리는 아니라는 것이다.

- **리더십 이론의 발달**

리더십 이론은 체계가 잘 잡혀 있는 편이다. 따라서 이는 역사적으로 쭉 정리할 수 있다.

처음에는 특성 이론으로 모든 이야기를 했다. 그 다음에는 행위 이론 이야기를 했다. 이런 식으로 시기별로 연결되어 있는 논리를 이해하면 된다.

(1) 특성 이론

특성 이론에서 리더십은 리더가 지니고 특성에서 나온다고 주장한다: 외모, 성격, 신체적 특징, 키, ..등등의 개인 특성에 의해 리더는 태어난다고 보는 것이다.

이들은 성공한 조직의 리더를 개인적인 특성에 따라서 분류해 보았다. 그래서 대체로 성공한 리더들의 특성을 모아서 평균내었다. 개인의 특성이 리더

십을 발휘하는 기본이라고 주장하는 것이다.

그런데 사실 이것은 문제가 좀 많은 이론이다. 특성이론은 리더십이라는 단어를 등장시키고 사람의 관심을 끄는데는 도움을 주었지만, 학문적 중요성은 크게 없는 편이다. 다만 현대의 혁신적 리더십에서 연결성을 가지고 부활하게 된다.

여하튼 이 이론의 문제점 때문에 좀 더 일반적으로 적용 가능한 리더십의 원리를 찾아보자고 하여 등장한 것이 행동이론이다.

(2) 행동 이론

행동이론에서는 "리더다운 행동을 해야 리더이다"는 것이 주된 내용이다. 특성은 바꾸기 힘들지만 행동은 바꿀 수 있다. 그래서 리더는 만들어 질 수 있다는 것이 행동 이론의 주된 논리이다. 즉 리더란 리더십 행위를 잘 하느냐 못하느냐에 따라서 나오는 것이다.

I. Leadership Style Theory

여기에서 주장하는 실제 리더적인 행위는 2가지 밖에 없다.

a. **과업 지향적(Task-oriented) (T-O)**

과업 지향적이라는 말은 실제 업무 수행에 대한 기술과 지식을 전달시켜주는 행위를 의미한다. 만약 리더십을 학습과 동기부여 이론에 연결한다면, 과업 지향적인 리더가 강조하는 것은 학습이라고 할 수 있다.

b. **관계 지향적(Relationship-oriented) (R-O)**

관계 지향적인 리더는 리더와 구성원들 간의 비공식적 관계를 좋게 유지하여서 이를 통해 동기부여한다.

예를 들어 어떤 리더는 R-O를 강하게 하고 어떤 리더는 T-O를 강하게 한

다. 즉 과업 지향적인 리더는 뛰어난 지식과 기술로 사람들에게 일의 내용, 방법을 알려주고 관계 지향적 리더는 일하는 방법이 아니라 필요한 사람들을 연결시켜주는 등의 행위를 한다는 것이 주된 내용이다.

이 때 과업 지향적인 특성이 강한가, 관계 지향적인 특성이 강한가에 따라 아래와 같은 행동이 나타날 수 있다.

a. **Autocratic(독재적)**

이는 과업 지향적 특성이 강한 경우 나타난다. 독재적인 성향이 강하다면 리더가 학습을 담당하므로 모든 것을 다 지도하는 것을 의미한다. 즉 조직 구성원들은 리더의 지시에 따라서 모든 것을 해야 한다. 이를 위해서 스스로 일하는 방법을 스스로 제한하는 경우도 많다. 다만 독재적이라고 해서 "독선적이다"는 의미는 아니다.(즉 나쁜 의미가 아니라는 소리다)

b. **Participative(참여적)**

이는 관계 지향적 특성이 강한 리더십에서 나타난다. 이러한 성향의 리더는 과업 수행을 일괄적으로 지시하지 않는다. 주로 현장의 판단에 맡기고 중재 과정을 맡는 것이 리더가 하는 일이다.

위의 독재적 혹은 참여적 스타일은 관계 지향적 혹은 과업지향적 스타일 중 한 가지 행동을 강하게 하는 경우 나타난다. 반면 둘 다 아닌 경우도 존재한다.

c. **Free-rider(자유방임적)**

이는 아무것도 안 하는 리더 스타일을 의미한다. 예를 들어 리더로서의 지위는 가졌지만, 리더로서의 행동은 전혀 하지 않는 경우를 의미한다. 이런 사람들은 스타일 이론에 근거한다면 리더가 아니다. 다만 자유 방임적인 스타일은 상황이론에 들어가면 평가가 달라진다. 사실 여기에서는 "리더로서의 행동을 안 하는 사람"이라는 부정적인 의미로서 등

장한 것인데, 상황 이론에 의하면 자유방임적인 특성도 필요할 때가 있다고 주장한다.

위의 3가지가 가장 중요한 스타일 구분이다. 리더가 원하는 방식으로 모두 끌고 나가는 것이 아니라, 의견을 종합해서 중재하는 과정에서 만들어 나가는 리더냐가 여기에 달려 있다.

그리고 위 이론의 중요한 특성은 과업 지향적과 관계 지향적인 리더는 서로 대치된다고 본다. 즉 독재적이면서 참여적일 수는 없다는 의미이다. 반면 아래의 리더십 격자 이론에서는 이것이 공존할 수도 있다고 본다.

Ⅱ. Leadership Grid Theory

여기에서는 두가지가 공존할 수 있다. 격자에 표시하는 것이 가능하다는 것이다.

(x,y) = (독재적, 참여적) 이라면

(1,0) = 독재적
(0,1) = 참여적
(0,0) = 프리 라이딩

즉 (1,1)과 같이 과업을 잘 하면서도 충분히 참여적일 수 있다는 의미이다.

이 (1,1)이 있느냐 없느냐가 두 이론의 가장 큰 차이점이다. Grid Theory는 (1,1)을 중요시하며, 이를 최종적인 목표로 본다.

예를 들어 독재적(1,0)인 리더라면 좀 더 관계지향적(1,1)인 리더가 되기 위해 신경을 쓸 필요가 있다. 즉 최종적인 목적은 이 2가지를 잘 하는 것이므로, 내가 부족한 것이 무엇인지를 알아서 리더를 체계적으로

발전시켜 나가자는 것이 이 이론의 주된 논리이다.

즉 I는 리더십을 분류하기 위한 도구라면 II는 리더를 발달시키기 위한 도구라는 것이며, 이를 평가하기 위한 도구로서 grid를 쓴다는 것이 핵심 내용이다.

(3) 상황 이론

리더가 하면 좋은 행동이라는 것이 일반적이지는 않을 수 있다. 조직의 효율성 구축 방법이 모든 조직마다 똑같지는 않기 때문인데, 이는 상황에 따라 많이 좌우되기 때문이다. 행위이론에서의 "좋은 행동"도 어떤 조직에서는 좋은 행동, 어떤 조직에서는 나쁜 행동이 될 수 있다. 즉 리더 행동의 유효성이 조직마다 달라지는 것이다. 따라서 이와 관련된 상황을 열심히 연구하는 것이 상황이론이다. 행위 이론이 지세한 "좋은 리더십"도 잘 먹히는 상황이 있고 잘 안 먹히는 상황이 있으니까 이를 구분해 보자는 것이 상황이론의 취지이다.

여기까지 가면 리더십이 매우 복잡해진다. 특히 Situational Leadership 이런 곳까지 가면 꽤 복잡해진다. 4가지 상황에 맞추어 리더십이 각기 달라지면 이것도 쉽지 않다. 리더십 Theory가 체계적이고 안정적인 것은 좋은데, 사람들이 의문을 제기하기 시작한다. 즉 특성 이론의 리더십과 행동 이론 및 상황 이론에서 말하는 리더십은 사실 종류가 **다른** 것이다. 특성 이론의 리더십은 혁신을 제대로 이룬 사람들의 특성을 잡은 것으로서, 여기에서 말하는 리더십은 "조직의 고난을 이겨나갈 수 있는 힘으로서의 가치"이다. 그런데 행위이론으로 가면 리더십은 "관리행위로서의 리더십"으로서 패턴화된다. 즉 다루고 있는 리더십의 개념이 다른 것이다.

따라서 사람들은 이 둘을 구분하기 시작했다. 행동이론의 리더십은 일상적인 경제활동에 도움이 되는 routine한 리더십이고, 특성 이론에서 말하는 리더십은 혁신에 필요한 리더십이라는 식으로 구분하기 시작한 것이다.

상황 이론이란 조직 자체가 지니고 있는 situation을 다룬다. 그리고 이를

통해 특정한 상황에서 어떤 리더십 행위가 중요하냐를 이야기한다. 그리고 리더가 어떤 리더냐, 행위자가 어떤 리더냐, 그리고 리더와 follower들 간의 관계가 어떠하느냐에 따라 각각의 상황이론 요인들을 파악할 수 있게 된다.

a. Contingent Leadership (Friedler)

이는 리더십에 대한 각각의 평가치라고 볼 수 있다. 여기에는 3가지가 있지만, 이들은 결국 동일하게 "리더십이 발휘되기 좋은 상황인가 나쁜 상황이냐"를 제시하는 목적으로 쓰인다.

① Leader-member relationship (LMR)

리더와 팔로워 간의 친밀감을 의미한다. 이것이 좋으면 물론 리더십을 발휘하기 좋을 것이다.

② Task-structure (TS)

과업 구조는 조직의 업무 구조가 명확한가 그렇지 않은가를 의미한다. Task structure가 제대로 되어 있다면 역할 모호성(role-ambiguous)이 없게 될 것이다. 이 Task structure가 제대로 되어 있다면 관계를 만들어 나가는 것이 훨씬 쉬울 것이다.

③ Leader position power (LPP)

이는 리더가 권위를 가지고 있는 경우를 말한다. 리더가 권위를 가진 경우와 이것이 없는 경우가 있다. 리더가 별로 힘이 없다면, 힘이 없어 보이는 만년 계장보다는 옆의 실력있는 대리의 말을 들을 것이다. 물론 리더가 Leader position power를 가지고 있다면 좋을 것이다.

다만 여기에서 중간 단계를 집어넣을 수 있다. 제일 높은 상황과 나쁜 상황, 그리고 중간 상황이 있을 수 있다.

(다음부터는 편의상 약어로 지칭하도록 하겠다)

만약 LMR, TS, LPP가 나쁜 상태라면 리더는 무엇을 해야 할까? 이 때는 과업 지향적 행동(T-O)을 하는 것이 낫다. 이는 현재 리더십이 발휘되기 나쁜 상황이기 때문에 보다 리더십이 발휘되기 좋은 환경으로 개선시키는 것이 좋기 때문이며, 이 때 과업 지향적 행동(T-O)는 이를 이루는 가장 빠른 방법이기 때문이다.

우선 3가지(LMR, TS, LPP)가 모두 낮은 상황에서 과업 지향적 행동은 조직 구조(TS)를 개선시키는 효과가 있다. 이는 사람들이 무엇을 해야 할지 잘 모르는 상황에서 무엇을 할지 명확히 해 주는 것이기 때문이다. 이를 통해서 사람들이 "어, 도움이 되네" 하면서 관계(LMR)도 좋아질 수 있고, 리더의 권위(LPP)도 늘어날 수 있는 것이다. 즉 TS를 개선함으로서 나머지도 좋아질 수 있는 가능성이 있다는 것이다.

이는 조직 리더십을 발휘하기 어려운 상황에 있게 된다면 이를 발달시키면 된다는 것을 의미한다. 만약 이 때 TS 대신 LMR을 먼저 개선시키려 한다면 그다지 효과적이지 못하다. 반면 TS라도 제대로 잡아나가면 LMR이나 LPP는 나중에 올라올 수 있는 가능성이 있다는 것이다.

이런 의미에서 처음에는 과업 지향적(T-O) 행동을 하는 것이고, 이를 통해 TS가 올라가고 장기적으로 LMR, LPP가 올라가는 것이다. 그 다음 단계에서야 R-O를 수행하는 것이 가능하다. 그리고 이를 통해 관계도 좋게 만드는 것이 가능하다.

이를 성취하게 된다면 LMR, TS, LPP 모두 High 상태로 오게 된다. 그럼 이 상태에서 무엇을 하는 것이 좋을까? 논리적으로 보자면 자유 방임(Freerider)으로 가는 것이 맞을 것 같은데, Friedler는 T-O로 가야 한다고 주장한다. (반면 Hershy 에서는 F-R로 간다고 이야기한다.) 그 이유는 차마 "아무것도 하지 마"라는 말은 못하니까, 그나마 더 발전을 시킬 수 있는 여지는 학습밖에 없다는 것이다. 관계는 일정 레벨을 달성하면 더 이상 올리기가 쉽지 않지만, 업무 구조(TS)는 max 레벨이 없기 때문이다. 이런 의미에서 셋 다 높다면 관계 지향적 행동보다는 업무 지향적 행동을 해야 한다고 보는 것이다.

따라서 좋은 리더가 되기 위해서는 독재적(Autocratic; T-O), 참여적(Participative; R-O)을 둘 다 할 수 있어야 한다는 것이다. 사실 논리적으로 따지자면 All High인 상태에서는 F-R이 더 맞다. 그럼에도 T-O가 중요한 이유는, Friedler는 리더십 유형이 아니라 행동으로 구분하기 때문이다. 즉 리더십이 발휘되기 좋은 상황에서도 행동 측면에서 T-O가 그나마 더 개선 여지가 있기 때문에 더 낫다고 생각하기 때문이다.

또다른 이유는 Contingency Theory는 Situational Theory와는 다르다. Contingency Theory에서는 리더십이 좋으나 냐쁘냐가 중요한 상황 요인이다. 따라서 매우매우 발휘되기 좋은 상황이라면 T-O를 해서 더 늘려주는 것이 중요하다. 즉 구성원의 능력이 아니라 "리더십이 발휘되기 좋은 상황이냐, 아니냐"가 중요하기 때문이다.

이 2가지 이론은 매우 골치아픈 이론이다. 매우 유사하지만 약간씩 틀리기 때문이다. 즉 이렇게 구분하라.

> Contingency Theory에서의 상황 : 리더십 발휘 상황
> Situational Theory에서의 상황 : follower의 따라오는 정도

즉 위와 같이 정의가 좀 다르기 때문에 all high 한 상황에서의 대응에 차이가 있는 것을 유의해 두자.

<REVIEW>

뒤에 나오는 이야기는 위에서 제시된 리더십 이론의 단점을 보완하고 흡수하는 것이라고 생각하면 된다. 특성 이론에서 "리더십"이 있다고 주장하니까 행동이론에서는 "리더십다운 행동이 존재한다"는 식으로 나갔다가 다시 상황이론에서는 "리더십이 발휘될 수 있는 상황이 존재한다"는 주장이 제기된 것이다.

이러한 각 이론별로 세부적인 차이들을 기억하기 위해서는 각 이론들

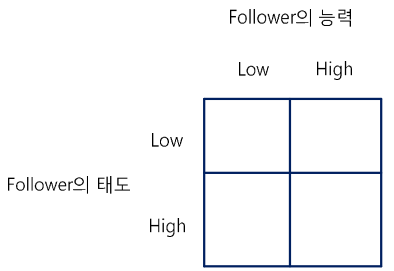
의 핵심적인 취지를 알고 있어야 한다. 이것이 세부적인 차이들을 이해하는 key이다. 각 Theory 마다 약간의 논리적 차이가 있다. 이것이 이론상 내용의 차이를 만드는 것이다.

b. Situational Leadership (Hersey & Blanchard)

여기에서는 기본적인 전개의 차이가 난다. Situational Leadership 에서는 상황 조건들을 어떻게 해석하느냐에 중점을 둔다. 앞에서 배운 피들러의 상황 조건은 "리더십이 발휘될 수 있는 여건"을 다룬다. (이 때의 '상황'은 조직 외적인 상황이 아니라 조직 내부적인 리더-팔로워 관계와 같은 상황을 의미한다) 즉 리더가 어떠한 상황에 처해있느냐가 리더십에 영향을 준다는 것이다. 그리고 만약 주어진 상황이 나쁘다면 T-O -> R-O -> T-O 순서로 적용하자는 것이 중요하다. (이 때 마지막에 다시 T-O가 오는 것 유의할 것. 중요하다. 즉 이미 다 올라있는 상태에서는 그래도 T-O를 쓰는 것이 좋다)

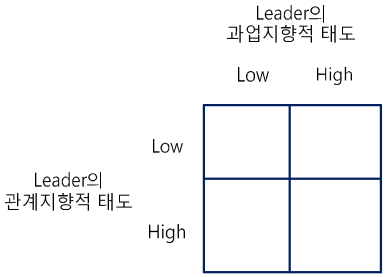
반면 Situational Leadership 에서 상황조건은 "Follower의 능력과 태도"에 의해 좌우되는 것을 강조한다. 이 때 기본적으로 리더십을 결정하는 주된 논리는 "아랫 사람들이 얼마나 잘 말을 듣느냐"에 달려있게 된다.

여기에서는 아래와 같은 상태가 있다.



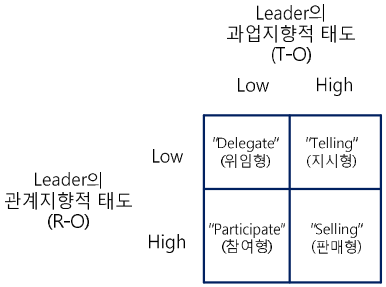
따라서 총 4가지의 상황 조건이 있게 된다. 또한 리더십 유형은 아래와

같다.



즉 상황 조건이 4개, 그리고 여기에 매치되는 리더십 유형이 4개가 되어 꽤 복잡한 이론이 된다.

우선 리더십 유형을 아래와 같이 4개로 구분해보자.



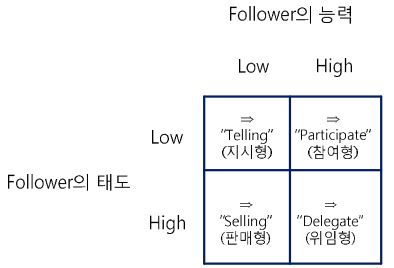
이 중에서 "지시형(Telling)"과 "참여형(Participate)"에 대해서는 위에서 배웠으니 굳이 설명할 필요가 있다. 나머지 Selling과 Delegate에 대해 설명하면 아래와 같다.

- "Selling"(판매형) : 리더십 style theory에서는 아예 정의하지 않았던 부분이다.(1,1) selling이란 과업지향적 행동과 관계적 행동을 모두 하는 것을 의미한다. 즉 지시는 내리되 무조건 따라하는 것이 아니라 기본적인 방침을 내려주면 자발적으로 따라와주는 것을 말

한다. 예를 들어 세일즈하듯이 관련된 방침을 쭉 주고 "결정은 팔로워 당신이 내려라" 하는 식으로 나가는 것이다. 이를 위해서 관계 지향적 행동을 해야 하는 것이 Selling의 특징이다.

- "Delegate"(위임형) : 이는 '위임'을 다룬다. 사실 free-ride랑 이야기는 같은데, 다만 좀 더 긍정적인 느낌을 준다. 이는 이러한 리더십이 필요한 시기가 있다는 것을 의도적으로 보여주기 위해 이렇게 이름을 바꾼 것이다.

이제 이것을 매칭시켜보도록 하자.



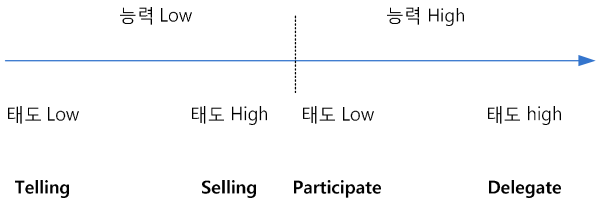
- 능력 High, 태도 High ⇒ Delegate : 이 경우는 그냥 맡겨주어도 알아서 잘 하기 때문이다.
- 능력 High, 태도 Low ⇒ Participate : 이는 능력은 좋은데 일은 하기 싫어하는 경우이다. 이 경우 학습은 잘 되어있으니 일 안 시키는 것은 괜찮다. 그런데 이 사람에게 참여지향적 행동을 시키는데, 굳이 왜 참여적 행동을 하라고 하는 것인지는 조금 설명하기 어렵다. Hershey가 주장하는 논리는 "그래도 지금은 기본적으로 일할 마음이 적어서 일하기 싫은 상태이지만, 관계지향적인 태도를 보여주면 좀 나아진다"는 것인데, 여기에는 맹점이 있다. 즉 일단 과업 지향적인 태도를 보여야 관계가 좋아지는데, Hershey는 이를 건너뛰어서 논리를 전개했기에 비판을 받는 것이다. (일을 하기 싫어하는 사람에게 관계를 좋게 만들어준다? 그럼 업무 효율이 올라갈 것인가? 이는 생각해 볼 문제이다.) 여하튼 그래도 외워서 쓰도

록 하라.

- 능력 Low, 태도 High ⇒ Selling : 이는 어떻게 할지 정확히 잘 모르는데, 하고자 하는 의지는 생기는 상황을 의미한다. Selling의 경우 T-O를 하고 있으니까, 받아들이는 사람의 능력이 낮은 경우에도 Selling을 하면 능력을 높여주는 것이 가능하다. 반면 Participate을 쓰게 되면 설득시키는 것은 좋은데, 능력 자체가 낮다보니 일을 제대로 못 배우게 된다. 따라서 이 경우에는 일할 수 있는 방법도 알려주어야 하며, 그래서 Selling을 쓰는 것이다.
- 능력 Low, 태도 Low ⇒ Telling : 일하기 싫어하고, 게다가 할 줄도 모르는 경우에는 지시적인 것이 좋다. 이 경우 일을 어떻게 해야할지부터 이야기 해 줘야 한다. 그런데 일 하기는 싫어하니까 강요할 수 밖에 없다. 따라서 납득이나 설득은 하나마나이다. 따라서 강요해서 시킬 수 밖에 없다.

혹은 교재에서와 같이 정의할 수도 있다. 이 사람들은 조직 구성원의 발달 단계가 다음과 같다고 본다.

즉 다음과 같은 phase로 조직 구성원들이 발달된다고 가정하는 것이다. 그러면 매칭이 좀 쉽다. 그리고 위의 시간축에 따라 아래와 같이 배치하면 된다.



그런데 위의 논리전개에는 큰 문제가 하나 있다. 위와 같이 하는 것이 논리적으로 잘 설명이 안되는 이유가 하나 있는데, 이는 인지부조화 때

문이다. 즉 능력 낮고 태도 높은 상태에서 머물러 있다면, 보통 능력 높고 태도 낮은 상태로 이동하지 않고, 능력 낮고 태도 낮은 상태로 이동하게 된다. 이는 인지부조화 때문이다. Hershey는 이 상태에서 리더가 열심히 해서 능력을 향상시켜준다는 것이이며, 이것이 조금 논리적으로 타당하지 못한 측면이 있다.

그래서 Leadership 이론을 보면 잘 이해가 안 가고 모호하거나 납득 안 되는 부분이 있다. 이는 이론이 완성되지 않았기 때문에 발생하는 문제이기도 하다.

행위 이론의 리더십은 관리 이론이고, 관리 행위로서의 리더십은 질적으로 다른 리더십이다. 이를 갈라놓고 이야기해야 하는 것이다. 질적으로 구분시켜 두고 다른 차원에서 논의하자, 바로 이것이 최근 이야기되는 논리이다.

(4) 변혁적 리더십 이론

이는 혁신 과정에서 리더가 어떤 역할을 담당하느냐에 focus가 맞추어져 있다.

a. Path-Goal Theory (supportive/directive)

Path-Goal Theory에서는 리더의 역할은 동기 부여를 위해 정확한 목표를 설정하고 이를 도달할 수 있을 때까지 주요한 과정들을 알려주는 것이라고 정의한다. 이를 경로-목표 이론이라고 부른다. 이는 각 구성원들에게 학습을 시켜주고 직접 부족한 부분을 채운다기 보다는 목표를 제시해 주면서 중간 포인트들을 알려주는 정도면 충분하다는 것이다.

따라서 정확한 이상과 비전을 심어주고 중간과정의 목표들을 제시하는 것으로 충분하며, 다른 작업들은 굳이 필요하지 않다고 주장한다. 이제부터의 리더는 일선관리자 수준이 아니라, 예를 들어 "우리 기업이 일류가 되기 위

해서는 핵심 기술을 보유해야 하며, 그러려면 우리 조직은 R&D에 신경써야 한다"는 식으로 목표를 제시하는 것이다. 이런 식으로 최종적 목적 "통신시장 일류 기업", "기술력 지배" 를 제시하고 이를 위해 연구부서가 할 기술을 알려주는 것이 바로 경로-목표 이론에서 제시하는 안이라고 할 수 있다.

여하튼 리더가 할 일은 최종 goal과 세부적인 목적 경로를 지정해 주는 것이다. 가장 중요한 지침들을 이야기 해 주고 명확히 해 주면 된다.

여기에서 Directive는 방향만 지시해주면 끝나는 것을 의미한다. supportive는 이를 위한 자원이나 기술을 공급해 주는 것을 말한다. 공급과 지원이라는 문제는 "과업 지향적(T-O)"인 것처럼 관리자가 직접 지도해주는 것만 포함하는 것은 아니다. 여기에는 능력과 기술 가진 사람 붙여주는 것도 포함된다. 즉 directive는 경로와 목표 설정으로 충분하다는 것이고, supportive는 중간중간 실행 과정에서 필요한 관리에 대한 것을 이야기하고 있는 것이다.

그럼 언제 directive가 필요하고 언제 supportive가 필요한가? 간단히 말하면 아래와 같이 분류해 볼 수 있다.

- **supportive** : 과업이 지루할 때. 즉 왜 필요한지는 알겠는데 재미가 없는 경우를 말한다. 이 때 리더는 이것저것 미끼를 던져줘야 한다.
- **directive** : 과업이 재미있을 때. 이 때는 특별히 안 해줘도 되며, 그냥 알아서도 잘 하기 때문이다.

즉 먼저 지시해 줄 필요는 없지만, 요청이 있을 때는 계속적인 지원 행위를 할 필요가 있다. 이를 통해서 명확한 기준과 목표를 설정해 주는 것이 가능하다는 것이다.

목표 설정 이론에서 본다면 업무가 도전적이냐 아니냐에 따라서 동기부여 수준의 주요한 요인이 된다. 과업이 어렵다 하더라도 재미는 있으니까 동기부여가 될 수 있다는 것이다. 어려워서 달성되기 힘든 것을 리더가 개입해 나가는 것이다.

요약하자면, 중간중간의 세부적인 목표를 달성시켜 가면서 전체적인 목표가 얼마나 달성되어 있는지를 알 수 있다. MBO가 이것을 위한 것이며, 이는 애초부터 과업 자체가 수행할 수 있느냐 없느냐를 말한다. 그리고 리더는 달성할 수 있는 목표 뿐 아니라, 수단까지 미리 해결해서 제시해 줄 수 있어야 한다. 즉 중간중간에 필요한 수단들을 리더가 알려주고 이를 실행하다가 문제가 생기거나 지루하다고 느낀다면 흥미를 잃지 않도록 만들어 주는 것이 중요하다.

구구단을 생각해 보자. 이는 산수의 기본이다. 단 구구단 외우기는 지루하다. 그럼에도 어렸을 때 이를 외운 이유가 있다면, 사탕 받아먹기 위해서였을 것이다. 즉 아무리 납득시켜도 하기 싫은 지루한 작업을 수행하게 하기 위해서는 무언가 더 도구가 필요하다. 구구단 책받침을 쓴다든지, 보상을 통해서 꼬신다든지 해서 계속적으로 지루한 작업 수행할 때 흥미를 잃지 않도록 하는 것이 이론의 주된 골자이다.

b. Leadership-Driven Theory

이 이론에서부터 명확하게 변혁적 리더십(innovative leadership)이 구분되기 시작한다. 즉 리더가 어떤 행동을 해야 하는지 미리 정해져 있지 않고, 상황에 따라 필요한 행동이 도출되어 나오는 것을 말한다. 그래서 우리 조직이 목표로 하는 수단들 중 이미 갖추고 있는 것은 알아서 하도록 시키고, 갖추지 못한 것은 리더가 제공해 주는 것이다. 즉 리더의 행동은 정해져있다기 보다는 상황에 맞추어서 가는 것이며, 따라서 Leadership-Driven Theory라고 하는 것이다.

여기에는 일반적 상황에서 필요한 것이 있고, 특수한 상황에서만 필요한 것도 있다. 여기에서 아래와 같은 2가지가 제시된다.

리더십은 구성원에게 학습, 동기부여를 시키는 효과가 있다. 그리고 조직의 부족한 권위체계를 보충해주는 효과가 있다. (다만 상황이론과 행동이론에서는 이런 내용이 나오지 않는다. 이들은 영웅적 리더가 아니라 관리자가

어떻게 일을 잘 시킬 수 있을까에 대한 내용이기 때문이다.) 변혁적 리더십이란 정확한 권위를 세워서 조직의 변화과정에 참여하도록 만드는 것을 다룬다. Leadership Driven Theory에서는 조직이 변화하도록 하는 리더십과 일상적인 리더십을 아래와 같이 구분하여 다룬다.

- **Charismatic Leadership = Transformational Leadership**

  카리스마적 리더십 혹은 변혁적 리더십은 조직이 변화 혁신을 가할 때 조직 구성원들을 끌고 가고, 부족한 권위체계를 보충해주며, 침체된 분위기에서 이를 보충할 수 있는 리더의 카리스마적 리더십이 중요하다는 것을 말한다.

  최민수가 여기에 속한다. 일을 잘 못하는 사람이 있다면, 카리스마 있는 리더가 가서 어깨 몇 번 두드려주면 된다. (그래서 이는 거래형 리더십과는 많이 다른 것이다) 항상 내 옆에서 도와주는 사람과, 카리스마를 가지고 있는 사람은 다른 이야기이며, 따라서 질적으로 조직내에서 이 사람들이 하는 역할도 다르다.

  카리스마 리더십은 개개인의 구성원 상황에 대해서는 별 신경을 안 쓴다. 따라서 카리스마/거래형은 각각 역할도 틀리고 행동도 틀리기 때문에 완벽히 다른 리더십으로서 이야기되어야 한다. 이것이 리더십에서 나오는 일반적인 이야기이다.

  만약 리더의 역할이 학습/동기부여에만 중심이 되어 있다면, 조직이 잘 돌아갈 때는 사실 리더가 필요 없게 된다. 반면 조직이 실패하였을 때는 오직 리더만이 이를 극복할 수 있는 유일한 힘이 될 수 있다. 이런 의미에서 **조직이 가장 어려운 처지에 처했을 때 리더십이 가장 빛을 발한다**는 것이다. 이러한 논리를 통해, 드디어 리더십은 대체 가능성이 없는 자기만의 고유한 영역을 찾게 되었다. 일반적으로 현대의 리더십을 이야기한다면 이 쪽을 이야기한다. 관리 행위로서의 리더십이 아니라, 조직의 방향을 제시해서 위기 상황을 헤쳐나갈 수 있는 힘을 주는 사람을 리더로서 정의하는 것이다. 그리고 이를 통해서 리더십이 가지고 있는 가치가 보다 확실해지는 것이다.

- **Transactional Leadership(거래형 리더십)**

  이는 우리가 지금까지 이야기했던 일반적인 관리행위, 통상적인 조직 내에서의 활동을 지도하기 위한 것이다.

- **리더십 이론이 빠질 수 있는 오류**

  - **리더십 귀인 이론**

    리더십은 기본적으로 대체 가능성이 존재한다. 이는 거래적 리더십에서 가장 크게 일어난다. 반면 카리스마적 리더십의 대체 가능성은 별로 높지 않다. 따라서 위기 상황에서 조직을 구할 수 있는 것은 리더뿐이다. 즉 위기에 처했을 때 리더의 가치는 가장 강하게 나타난다.

    리더십 귀인 이론의 기본적인 취지는 **리더십에 지나치게 가중한 가치를 두게 되었을 때 오류가 발생한다**는 것이다. 이는 리더십이 대체 가능하다는 논리와는 다르다. 리더십이 대체 가능한 요소인가? 조직의 위기 상황에 있을 때 리더는 대체 불가능하고, 조직이 정상적이면 대체 가능하다. 그런데 귀인이론과 낭만주의는 조직 위기상황을 구한 리더십이 중요하긴 하지만, 모든 위기와 성과에 대해 모든 것을 다 리더의 가치로만 보기 때문에 문제가 있다.

    리더십 귀인이론은 모든 현상의 원인을 리더 하나에게로만 귀속시키는 것이다. 리더십의 발휘가 잘 되고 못 되는 것에는 사실 다른 요인들이 많다. 리더 자체, 팔로워, 그리고 환경이 있다. 이 3가지 상황이 종합되어야 리더십이 잘 발휘되고 있다, 못 발휘되고 있다는 것을 이야기 할 수 있는데, 리더십 귀인이론은 이 3가지 요인 중에서 리더에만 꼭 집중한다는 것이다. 물론 실제로는 그렇지 못하다. 이런 상황에서 모든 책임을 리더에게만 돌리는 것은 문제가 있게 된다.

- **리더십 낭만주의**

  리더십 낭만주의도 마찬가지이다. 리더십 낭만주의는 리더를 미화시킨다. 성공한 요인에 미화를 시키는 것이다. 즉 리더의 과거를 조작해 내고 리더의 행동을 지나치게 미화시킨다. 이는 지나치게 귀인을 시키려고 하기 때문에 그런 것이다.

  두 이론의 차이점은, 리더십 귀인이론에서는 3가지 주요 요인 중에서 리더 하나에만 중점 두지 말자는 것이고, 낭만주의는 리더를 지나치게 미화함으로서 리더의 본질을 파악하지 못하게 되지 말자는 것이다.

  대표적으로는 Apple 사례가 있다. 애플의 CEO인 스티브 잡스는 성격이 괴팍하다. 그래서 매일 투자자들이랑 싸우다보니, 투자자 상담을 위해 부사장을 고용했다. 그런데 문제가 생겼다. 협상을 하면 부사장이 꼭 사장같은 것이다. 그런데 그런 상황에서 MS가 많은 성장을 한 것이다. MS는 늦게 진출하기는 했지만 IBM과 같은 거대 기업의 힘을 빌어서 업계 표준으로 자리잡으면서 경쟁 대상으로 부상하게 되었다. 그런 상황에서 투자자는 애플 부진 이유를 사장에게 돌린 것이다. 그래서 투자자들이 몽땅 주식을 사고 스티브 잡스를 내쫓고 부사장을 사장으로 올려버렸다. 그런데 사실 원인은 리더 때문이 아니라 MS가 업계 표준이 된 시장상황 때문이었다. 그래서 애플은 계속 회사를 축소시켰다. 반면 그 사이에 스티브 잡스는 밖에 나가서 nextstep 과 같은 회사를 설립하고 일을 했다. 그래서 나중에 스티브 잡스가 복귀하였다. 이 때 그가 만든 ipod이 갑자기 뜨기 시작하면서 애플은 컴퓨터 판매 회사에서 디바이스 판매 회사가 되어 버렸다. 그러니 투자자들은 스티브 잡스의 카리스마가 좋았다고 평가한 것이다.

  사실 스티브 잡스는 변한 것이 없었다. 그런데 성공/실패에 따라서 "고집세다"는 말이 "저 사람은 현재를 보지 않고 미래를 보는 눈이 있다"는 식으로 미화가 되어 버린 것이다. 코에 걸면 코걸이, 귀에 걸면 귀걸이가 되는 것이 바로 리더십 낭만주의가 가진 약점이다.

  사실 리더십의 성과는 결과로만 확인할 수 있다. 그러나 그것이 정말 "리더십 때문"에 나온 것인지는 알기 힘들다는 것이다. 리더십 낭만주의에 빠지면 이를 제대로 파악하지 못하는 오류를 범할 수 있다.

  또다른 예를 달자면, "참여적 행동"이란 의견을 조합하는 것을 의미한다. 그런데 이를 다른 말로 하면 "우유부단"이랑 같은 뜻이다. 그런데 퇴계 이황이 말을 하면 참여적 행동이 되고, 인생 실패한 사람이 말을 하면 우유부단이 되는 것이다. 즉 이러한 행동들이 적절한 시기, 상황에 나타났느냐, 혹은 팔로워가 받아들일 조건이 되었느냐 안되었느냐보다도 리더가 이러한 결과를 만들어내는 가장 중요한 열쇠라고 주장하는 것이 귀인이론과 낭만주의이다.

  이 두 이론의 교훈은 리더십에 너무 많은 것을 두면 안 된다는 것이다. 리더십은, 행동은 규정할 수 있다. 그러나 사실 리더십에 있어서 좋은 행동과 나쁜 행동이 있다고 구분하는 것은 불가능하다. 적절한 시기에 적절한 행동은 있다. 그러나 여기에는 각종 조직 상황 요소가 다 들어가 있어야 제대로 된 설명이 가능하다는 것이다.

조직행동론 15

2008년 1월 24일 목요일
오전 9:06

- **조직 구조의 설계**

조직행동론은 조직구조에 대해 큰 관심을 가지지 않는다. 조직행동론은 개별적인 하나하나의 조직이 가지는 구성원 간의 성과 차이에 관심을 가지는데, 조직 구조는 구성원 모두가 공유하는 요소이기 때문이다. 즉 조직 간의 차이를 설명할 때는 구조가 꽤 중요한 요소이지만, 조직 내부를 설명할 때는 크게 상관없기 때문이다.(예를 들어 개인마다 성과가 나오는가 나오지 않는가를 조직구조로 설명하기에는 조금 부족하다.)

다만 조직구조가 개인의 행동에 차이를 줄 수 있다면, 이는 조직구조가 개개인의 특성에 맞느냐(fitting)의 문제를 내포하고 있기 때문이다. 예를 들어 조직 구조에 의해서 정상적 행동 방식이 정해지는 경우를 들 수 있는데, 아침 9시에 출근하라는 조직에는 야행성 인간의 경우 제대로 적응하지 못할 것이다.

결국 조직구조는 모든 개개인에 대해 fitting하기는 힘들겠지만 가능한 많은 사람들을 포괄하는 형태가 되어야 할 것이고, 그게 힘들더라도 적어도 "어떤 목적으로 조직 구조를 설계하는지"에 대한 기준은 있어야 할 것이다. 설사 조직 내에 이런 기준이 맞지 않는 사람들이 많다고 하더라도 장기적으로는 조직에 이익이다. 그 이유는 조직 구조가 채용 기준을 제시할 수 있기 때문이다. 예를 들어 건설업계에서는 체력을 주된 포인트로 새로운 직원을 선출할 수 있을 것이다. 그리고 여기에 맞춘 구조적 특성이 존재할 것이다. 이런 식으로 기준들에 대해 이해하는 것이 조직 설계의 첫 번째 이슈가 된다. 그리고 그 기준을 가지고 조직을 설계하는 형태가 무엇이 있는지를 알아야 한다. 이 이야기들을 통해서 각 구조에서 좀 더 성과를 잘 낼 수 있는 구성원과 그렇지 않은 구성원이 어떻게 갈리는지를 알 수 있게 된다.

다만 조직구조는 큰 관심 분야가 아니다. 그래서 세부적인 방법에 대해서는 많은 이야기가 있지 않다.

- **조직 구조의 기능**

(1) 조정/통합
(2) 통제
(3) 불확실성 감소와 효율성

조직 구조가 담당할 수 있는 기능과 내용은 매우 다양하다. 대부분의 모든 제도를 우리는 조직구조라고 부른다. 어떤 경우에는 규율, 어떤 경우에는 협동방식, 생산공정이라고 부르는 것도 조직구조에 포함되기 때문에 조직구조의 정의는 애매할 수 있다. 그래서 조직구조를 정의하는 것은 힘들다. 불분명하고 다양하기 때문이다. 따라서 조직구조의 정의는 건너뛰고, 단순히 조직구조란 "조직이 협동작업을 하기 위해 무언가 말을 하는 것" 정도로 생각하도록 하자.

우선 조직 구조의 기능은 위에서 제시된 3가지이다.

(1) 조정/통합

조직은 협력작업을 위해 만들어 진 것이다. 이러한 협동작업들을 함께 수행하기 위해서 각 행동들을 조정하여 조직의 전체 성과로 합치거나 통합하기 위해 하는 것이 조직이 하는 주요한 기능 가운데 하나이다.

예를 들어 '팀 성과제'도 조직이 부여하는 하나의 제도에 속한다. 다만 '조직문화'는 왜 기능에 들어가지 않는가? 이는 설계가 가능한 것이 아니기 때문이다. 반면 규율과 규범은 공식적 목적에 의해서 설계하는 것이 가능하기 때문에 조직구조의 주요한 기반이 된다.

(2) 통제

통제에는 직무 구조(Task Structure)가 전형에 속한다. 이 직무 구조는 공식

권위와 함께 조직이 원하는 방식으로 조직을 통제하기 위해 쓰이게 된다.

(3) 불확실성의 감소와 효율성

조직 구조를 설계하면 왜 불확실성이 감소할까? 바로 조직에서는 "평균적인 생산력"을 확보할 수 있기 때문이며, 구조적인 틀에 의해서 직무 수행의 방식을 패턴화 시켜놓았기 때문이다. 이를 조직에서의 routine이라고 부른다.

이러한 패턴, 즉 일상적인 업무 수행의 방식을 통해 조직은 pattern화된 지식을 보유하고 이를 따라가게만 만들면 능력이 좋건 나쁘건 적어도 정상적이고 평균적인 성과들을 낼 수 있다. 즉 성과가 좋은 사람은 routine으로 성과를 잘 내게 된다. 이것이 조직 구조의 주된 기능 가운데 하나이다.

- **조직의 Routine**

조직에 의해서 가장 중요한 것은 성과를 예측하는 것이다. 아무리 성과가 잘 나온다고 하더라도 예측 불가능하다면, 즉 20% 흑자가 될지 적자가 될지 예측 불가능하다면 그 기업은 정상적인 영업을 하고 있는 것이 아니다. 그리고 이를 위해서는 모든 사람들이 멋대로 행동하는 것이 아니라 "routine"화 되어야 한다.

그리고 이러한 routine을 통해 과업 수행 방식도 조직 구조 내에서 해결될 수 있다. routine을 통해 과업들 협력관계, 혹은 개개인의 과업 수업 내용들을 제시할 수 있다. 물론 이 routine을 세밀하게 짜둔 조직도 있고, 엄격하지 않은 조직도 있다. 이렇게 조직에서 업무를 수행하는 패턴을 만들어 두는 것도 조직 구조를 설계하는 하나의 이유가 된다.

그래서 어느 조직에 들어가면 조직 구조가 잘 짜여져 있냐 못 짜여져 있냐를 금방 배울 수 있다.

조직구조가 잘 수행되어 있으면 부서배치 받자마자 바로 업무 매뉴얼을 준다. 여기에는 업무 수행을 어떻게 해야 하는지 다 적혀 있으며, 이것을 다 외우면 업무가 어떻게 돌아가는지 알게 된다. 여기에서는 정확한 업무의 방식들을 설정해 준다. 예를 들어 전화를 받을 때 전화가 걸려오면 전화를 어떻게 받을지까지도 정해둔다. 이것이 정의되어 있느냐, 아니냐가 조직 구조가 제대로 설계되었느냐 아니냐의 여부인 것이다.

그런데 어떠한 해외기업의 국내지사에 들어가면, 잘 설계된 경우도 있고 아닌 경우도 있다. 제대로 설계되지 못한 경우에는 입사하자마자 상급자가 대충 설명을 해 준다. 그리고 조건들만 몇 가지 제시해주고 바로 일하라고 시키는 경우가 많다. 이런 경우는 조직구조가 매우 성립이 안 된 케이스이다.

여하튼 위에서 제시한 3가지가 조직구조의 주요 기능이다.

- **조직설계의 기준**

(1) 집권화/분권화(Centralization)
(2) 공식화(Formalization)
(3) 표준화(Standardization)
(4) 전문화(Specialization)
(5) 분화(Differentiation)
(6) 통제범위(Scope of Control)
(7) 유연성(Flexibility)
(8) 상호의존성(Interdependence)

위의 8가지는 조직 설계의 주요 기준들이다. 그리고 이를 구분하는 기준은 조직의 상황이론에 속한다. 즉 "환경"과 "전략" 때문에 위와 같은 다양한 기준들을 적용해야 한다는 것이다.

따라서 각 구조를 이해하고 그 구조들과 매칭이 되는 예가 무엇이 있냐는 것을 알아두는 것이 중요하다. 즉 어떤 전략을 취하고자 할 때, 무엇을 취하

는 것이 중요하냐를 알아야 한다. 예를 들어 1, 4가 같이 가야한다든지 이런 내용을 이해하는 것이 중요하다.

이 8가지가 일반적으로 조직구조를 설계할 때 결정되는 요인들이다. 특정 상황에서 직권화를 높일 것이냐, 분권화를 높일 것이냐 낮출 것이냐 등으로 높낮이를 조절하면서 조직구조를 설계하게 된다.

(1) 집권화/분권화(Centralization)

집권화 : 집권화가 잘 되어 있으면 의사결정 권한이 조직 상층부에 있게 된다. 의사결정 권한이 하부에 없으면 하부에서 아무리 좋은 의사결정을 내려도 fix 된 것이 아니고 훨씬 더 상부에 올라가서 최종적 의사결정자의 동의를 받아야 한다. 예를 들어 사원이 기획안을 내어서 과장, 부장에게 모두 승인을 받아도 상무가 거부하면 안된다는 것이다.

분권화 : 반면 분권화는 의사결정의 범위가 각 직위에 따라서 정해져 있음을 의미한다. 즉 각 직위별로 정해져 있는 규칙과 범위가 있으며 이 범위 내에서는 마음대로 의사결정하고 실행해도 괜찮다는 것이다. 따라서 먼저 일을 실행해놓고 나중에 잘못되었다고 해도, 과장이 미리 알지 않았다면 뭐라고 말하지 못하는 구조이다.

이 각각의 장단점이 있다. 우선 집권화의 장점은 **노력의 통합**이다. 즉 집권화된 조직에서는 조정과 통합이 가능한데, 의사결정 권한이 한 사람에게 집중되기 때문이다. 그래서 **일관성**이 생기게 되며, 수많은 자원과 인력을 동원해서 경제활동을 수행시킬 수도 있게 된다. 즉 집권화는 조직의 통합적 노력을 이끌어 내는 측면에서 강점이 있다. (위에서 조정할 수 있기 때문이다)

반면 집권화 조직의 단점은 의사결정 속도가 느리다는 것이다. 즉 서류란에는 결재란부터 쭉 있고, 그 서류를 찍는데 걸리는 시간은 1달이 넘어갈 수도 있다. 그러다보니 제대로 활동을 못하는 경우도 많다. 예를 들어 불량율 증가로 사고가 발생해도, 이 사고처리 및 손해배상 규모와 방법을 기안서를 써서 올리면 시일이 한참 지난 다음에야 결과가 나오

기도 한다는 것이다. 문제는 시급하게 결재해야 할 대상에 대해서도 이런 결과가 나올 수 있다는 것이다.

다만 하위 -> 상위의 스피드는 느리지만 상위->하위의 스피드 차이는 조금 다른 이유에 의해서 발생하며, 집권화 여부와 관계없는 다른 요인 때문에 느릴수도 있고 빠를 수도 있다. 상호 의존성의 경우가 여기에 속하는데, 상부의 말을 "어떻게 받아들이냐"에 따라 스피드가 좌우되기 때문이다. 예를 들어 reciprocal structure라면 상부의 말을 받아들이는데 시간이 좀 걸릴 것이고, sequential 도 빠른 편은 아니다. 완벽히 새로운 것을 하기까지는 시간이 걸리기 때문이다. 대신 pooled structure라면 위에서 총괄하는 organizer에게까지만 지시가 가도 상당히 빠른 속도로 전파된다.

분권화가 가진 단점이라면, 각각의 의사결정 권한을 잘라서 각 사람에게 맡겨버리다 보니 각자 자기가 알아서 결정해버리는 것 때문에 의사결정이 충돌할 수도 있다는 것이다. 즉 한정된 조직의 자원들을 각 결정권자들끼리 나눠쓰다보니 서로 반대되는 형태로 나갈 수도 있다.

(2) 공식화(Formalization)

공식화는 집권화와 헷갈리기 쉽다. 이는 규범과 규율의 문제를 다룬다. 즉 규범과 규율이 명문화된 조건으로 설립되어 있느냐 아니냐에 대한 이야기이다. 따라서 집권화가 잘 되어 있으면서도 공식화는 잘 안 되어 있을 수도 있다.

일반적으로 명문화가 잘 되어 있으면 공식화가 잘 되어 있는 조직이다. 예를 들어 "열심히 일한만큼 줄께" 하는 것보다 정확하게 수치를 제시하며 "몇시간 일하면 얼마를 줄께" 하는 규칙이 있는 경우가 좀 더 공식화가 잘 되어 있는 조직이다.

공식화가 높은 조직의 장점이라면, 명시된 규칙에 의한 행동수칙이 생기고 그것이 기준이 된다는 것이다. 조직의 규범/규율이 세부적이라면, 의사결정 자체를 별로 고민할 필요는 없다. 그냥 이 규범에 따라서 결

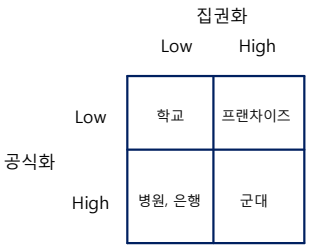
정해버리면 되기 때문이다. 따라서 의사결정 자체가 매우 신속할 수 있으며, 조직의 행동이 예측 가능하고 안정적으로 된다.

반면 공식화가 높은 조직이 가지는 단점이라면, 규범화가 지나치게 강하여 규칙에 어긋나는 행동은 절대 못하게 한다는 것이다. 따라서 전혀 모르는 상황에서 조직의 규율과 규칙을 강조하면 어긋나버릴 수 있다는 문제이다. 얼마 전 문제가 된 주민등록증 위조 사건의 판결 결과 이는 부결되었다. 왜냐하면 jpg 파일은 문서가 아니라는 법률 때문이다. 이는 현실을 반영하지 못한 것이기는 하지만, 법률상 정해지지 못한 부분이라서 어쩔 수 없는 부분이다. 이런 식으로 높은 공식화를 가지게 되어 정의를 쭉 내려버리면 여기에 맞지 않는 새로운 것에는 적절한 대응을 할 수 없는 것이 단점이다.

공식화가 높은 조직의 장점이라면 비용이 적게 든다는 것이다. 이는 성문법과 불문법의 차이이기도 하다. 성문법이 되어 있는 우리나라의 경우, 법률상 재판하는데 비용과 시간이 적게 든다. 하지만 불문법이라면 결정하기 힘들어질 것이다. 써 있는 말을 곧바로 해석하는 것이 아니기 때문이다.

즉 정확하게 적혀진 문장대로 실행할 수 있는가? 그렇다면 공식화가 높은 조직인 것이다.

따라서 위에서 제시한 (1)과 (2)는 서로 양립 가능하다. 그리고 그 정도에 따라 아래와 같은 형태로 나누어 생각해 볼 수 있다.



- 집권화 H / 공식화 H : 군대

- 집권화 H / 공식화 L : 프렌차이즈, 정당

  프랜차이즈의 경우에는 개개의 점주들과 중앙의 사람들과의 마찰이 있을 수 있다. 공식화된 것이 있는게 아니라 기본적으로 지켜야 할 만한 핵심 제외하고는 알아서 하는 것이라서 그렇다. 또한 정당도 여기에 속한다. 이는 정치인들이 모여있는 집단으로서, 사실 정당의 규칙이란 것은 별로 없다. 자유로운 사람들이 일시적으로 모여있는 것이기 때문이다. 그래도 집권화는 가능하다. 개인 의지가 있어도 따라간다, 하는 것이 있기 때문이다.

- 집권화 L / 공식화 H : 병원, 은행

  병원의 경우 전문적 지식의 차이, 의료 프로세스의 중요성 때문에 여기에 속하고 은행의 경우 사실 대출할 때 은행장이 모든 사람들을 대출해줄 수 없기 때문에 창구 직원에게 이를 시키기 위해 정확한 규율과 규칙을 만들기 때문이다.

- 집권화 L / 공식화 L : 학교

  대학 자체의 운영부와 학생들은 같은 조직 구성원이긴 하지만 연결성이 거의 없다. 또한 강의를 하는 사람들과 운영자와도 큰 관계가 없다. 그래서 의사결정이 서로 합쳐서 이루어지는 것은 거의 없다. 학칙이라는 것이 있어도 크게 규제되지도 않는다.

(3) 표준화(Standardization)

표준화의 기본적인 정의는 공식화와 다소 겹치는 부분이 있다. 표준화란 작업 수행에 있어서 표준화된 '절차'를 얼마나 따라야 하느냐를 의미한다. 다만 목적 자체는 공식화와 다르다. 공식화는 정해진 규율과 규칙을 명확히 수립하여 조직의 공식 권위를 수립하기 위한 것이 목적인데, 표준화는 순수하게 기능적인 문제를 다루기 위한 목적이다.

예를 들어 일을 처리할 때 각 부서가 자기 부서의 기준을 세우고 규칙을 만든다면 공식화가 된다. 그런데 전반적인 협력을 위해 부서간의 조정을 해야 할 때가 있다. 이를 위해서 각 기능부서들이 표준화된 절차오 양식을 따르도록 하는 것이다. 이를 강조하는 것이 표준화이다.

즉 공식화는 조금 강제적인 측면이 있는 반면, 표준화는 "협력을 할 수 있는 방식"을 만들고 이를 따라가라는 기능적인 측면이 강조된 것으로 보면 된다.

표준화는 효율성을 위한 목적으로 설계된다. 예를 들어 판매 부서 양식과 구매 부서 양식이 다르다면 문제가 생길 것이다. 따라서 이런 문제를 해결하기 위해서 양식을 통일화시키는 것이다.

그래서 공식화는 잘 되어 있어도 표준화는 덜 되어 있을 수도 있다.

(4) 전문화(Specialization)

여기에서 말하는 전문화란 "세분화"를 의미한다. 전문화가 높다고 하면 자기가 맡고 있는 기능들의 폭이 좁은 것을 말한다. 따라서 전문화는 특정한 전담 기능이 있느냐 없느냐의 문제를 다룬다.

일반적으로 분업이 잘 되면 전문화를 이루었다고 이야기한다. 이를 통해서 한 사람이 하나의 기능만 전담한다면 잘 하게 될 것이다. 다만 그렇다고 그 분야에 대해서 폭넓은 지식을 가진 전문가라는 개념과는 좀 다르다.

(5) 분화(Differentiation)

분화는 조직 전체 내에서 각기 다른 과업이나 기능의 수가 얼마나 많이 있느냐의 문제를 다룬다. 이는 전문화와도 조금 연결되는데, 전문화가 높다면 각각이 맡고 있는 기능들이 높기 때문이다. 다만 분황서는 약간의 차이가 있는데, 우선 분화가 높으면 개별 전담 임무가 달라진다. 즉 한 사람이 100가지 다른 여러가지 종류의 일을 할 수도 있다.

이는 조직이 일하고 있는 산업에 의해 영향받는다. 만약 보험업이라면, 가장 많은 숫자를 차지하는 사람은 보험판매원일 것이다. 이들은 모두 완벽히 동일한 "보험판매업"에 종사하는 사람들이다. 따라서 분화가 낮은 편에 속한다.

쉽게 설명하자면

- 한 사람에게 좀더 폭넓은 과업을 준다 : 전문성은 떨어진다.
- 많은 사람들을 한 직무에 맡긴다 : 분화가 떨어진다.

그래서 둘 사이에 연결성은 있지만 조금 양면적인 측면이 있다. 전문성은 사람 A가 얼마나 많은 종류의 일을 수행하느냐의 문제이고, 분화는 조직 내 직무 전체의 숫자를 말한다. 그래서 원인은 다르지만 trade-off 결과가 나타나는 것은 같은 것이다.

(6) 통제범위(Scope of Control)

통제 범위는 통제 위치와는 아무런 관계 없다. 이는 개인의 판단을 외부에 두느냐, 내부에 두느냐의 문제를 다루고 있기 때문이다.

반면 통제 범위는 하나의 관리자에게 얼마만큼의 사람을 맡길 것이냐를 말한다. 대한항공에 가면 판매1, 판매2, 판매3팀이 있다. 왜 이렇게 나뉘는가? 답은 하나다. 과장 1명이 400명을 관리할 수 없기 때문이다. 약 50명 정도는 가능하지만, 그 이상은 관리할 수 없다. 따라서 모두 똑같은 일을 하고 있지만 1, 2, 3팀을 하고 있는 것이다. 관리자가 관리할 수 있는 효율성이 떨어지니까 이렇게 되는 것이다. 이것이 바로 통제범위가 다루는 문제이다.

즉 한 사람이 얼마나 많은 사람을 관리하느냐에 따라 통제범위가 높을 수도 있고 낮을수도 있는 것이다.

(7) 유연성(Flexibility)

이는 조직이 가지고 있는 경직성과 유연성을 말한다.

전략을 수립하고 실행하는 도구가 조직이다. 전략을 세웠을 때 환경이 조금씩 바뀔 수 있다. 그 때에는 구조를 바꾼다. 즉 최초의 방침을 아예 바꾸는 것 보다는 약간씩 취지를 바꾸는 것이 낫기 때문이며, 조직의 구조가 이러한 전략을 저장하는 도구이기 때문이다. 따라서 전략에 따라 구조를 조금씩 변화시켜나가는 것이 좋다.

하지만 유연성이 높은 조직의 문제점이 있다. 이러한 조직은 조직 학습에 있어서 좀 불리하다. 즉 조직의 구조를 바꿀 때마다 routine을 새로이 쌓아 주어야 하는데, 자칫 거시적인 조직학습에 너무 올인하면 이러한 routine을 제대로 쌓지 못해 적절한 변화, 혁신을 달성하기 힘들 수도 있다.

일반적으로 유연성이 높은 조직은 pool 구조를 가진다. 즉 인재 풀을 두고 필요한 일이 생길 때마다 뽑아쓰는 형태이다. 다만 이렇게 사람들을 뽑아쓰게 되면 이들이 파견된 곳에서 규범화되어 성과를 내기는 좀 힘들어지게 된다. 따라서 그냥 pool 전체를 "개발팀"으로 삼을 수 있다.

즉 유연성이 높으면 효율성과 안정성이 떨어진다. 반면 유연성이 낮으면(경직성 높으면) 효율성과 안정성이 높아진다.

따라서 조직의 유연성은 매우 중요하기는 한데, 다만 애초대로 유연성 높은 조직을 구성하자는 말은 구조를 구성하지 않겠다는 의미와 같을 수 있다.

대표적으로는 "건설 인력 시장"이다. 이는 애초부터 구조가 없다. 대신 유연성은 최고다. 하지만 그런 형태보다는, 어떤 사람은 벽돌만 계속 쌓게 하고, 어떤 사람은 짐만 계속 나르는 식으로 구조를 분화시킨다면 좀 더 효율적일 것이다. 따라서 이러한 trade-off를 이해해야 한다.

(8) 상호의존성(Interdependence)

과업 구조에 따라서 상호 의존성의 형태가 나온다. 업무가 매우 불확실하고 정보가 부족한 상태에 따라 조직의 상호 의존성을 그 복잡성에 맞추어 나가게 된다.

예를 들어 모든 경제활동들을 예측하기 쉬운 형태인 경우가 있다. 이 경우에는 sequential 구조로 가져가면 된다. 안정된 상태이기 때문이다. 만약 불확실한 상태라면 reciprocal 형태로 가면 될 것이다. 이 둘을 비교해보면, sequential 구조에서는 협력할 사람은 두 사람만 커뮤니케이션 하면 충분하다. 즉 10년간 일하더라도 나랑 얼굴 맞대는 사람은 두 사람뿐인 것이다. 반면 reciprocal 구조에서는 모든 사람들과 커뮤니케이션 해야 한다. 이들에게서 필요한 도움을 받아서 일을 진행시키는 것이다. 그래서 상호의존성은 상황이론을 배우면서 예를 배운 것이다. (예전 내용 참조해서 공부하자)

- **기본 조직 구조**

(1) 대량생산체제(Mass-production system)

대량생산체제는 조직 구조의 전형적인 스타일이다. 이 형태에서는 전문화, 규범화 등의 수준이 다 높다. (다만 대량 생산 체제이므로 통제범위만 낮다) 이런 대량생산체제가 가장 적합하게 구현해야 하는 전략은 무엇인가? 바로 원가절감 전략이다.(Cost-save strategy) 즉 효율성을 최대한 확보할 수 있으니까, 원가를 저렴하게 할 수 있기 때문이다.

이는 과거에 많이 쓰였던 전략, "저가전략"이기도 하다. 대신 이들의 제품의 다양성은 좀 한정되게 된다. Ford의 Model T가 대표적인 예이다.

(2) 장인생산체제(Craftmanship system)

이는 위와는 정반대이다. 전형적으로 "다품종 소량 생산"을 위한 체계가 여기에 속한다. 이 조직구조에서는 전문화가 심하면 안된다. 장인생산체제에 들어가면 전문성이 낮아지고, 많은 사람들이 많은 작업들을 동시에 운영하기 때문이다.

꼭 규모가 작은 것만 장인제도, 즉 가내수공업 스타일이라고 오해하면 안된다. 규모는 엄청 크지만 장인생산체계로만 가능한 것도 많다. 어떤 사업이 여기에 속하나? 가장 대표적인 것은 건설산업이다. 또한 컨설팅 업체나 이벤트 회사도 여기에 속한다. 이 경우 큰 금액 사업을 함에도 제대로 구조를 만들지 못하고 분화도 못 시키고 효율성 구축도 힘든 경우가 많다.

장인 생산 체제는 생산 기술을 미리 정의할 수 없으니까 대충 넓게 잡게 된다. 대신 일할 때에는 전체 성과 단위로 준다.

이 체제가 가장 어울리는 전략은 무엇이 있을까? "차별화 전략", "분화 전략"이 여기에 속할 수 있다. 즉 이 체제의 강점은 효율성이 아니며, "뭐든지 만든다"가 장점이 되는 것이다.

반면 대량 생산 체계는 각 소비자의 요구에 맞게 완벽하게 fitting 해 주는 것이 불가능하다. 반면 장인 생산 체계에서는 개별적 요구사항들에 맞추어 줄 수 있다. 대신 싸지는 않다. 이런 차별화 전략이 장인 생산 시스템의 중요한 장점이 된다.

(3) 유연생산체제(Lean-production system)

"의류 생산 체계"가 여기에 속한다. 이는 대량 생산 시스템과 장인 생산 시스템의 장점을 모두 취한 것이라고 보면 된다.

즉 대량 생산 체계와 장인 생산 체계를 결합해서 "다품종 대량 생산"을 달성하는 것을 말한다. 이를 통해 대량생산에서 나오는 효율성도 구축할 수 있다. Toyota가 대표적으로 여기에 속한다.(Kanban system) 즉 자동차에 들어가는 부품을 다 표준화시키고, 이를 다양하게 만드는 것을 의미한다.

무엇인가를 생산할 때 조직이 가지고 있는 기능은 경직적이다. 공정이

나 기능을 바꾸기 위해서는 기계를 통째로 바꾸야 하기 때문이다. 그리고 그것마저 바꾸면 대량 생산이 안 되기 때문이다. 반면 연결관계는 바꿀 수 있다. 엔진을 만든 다음에 덮개를 바로 씌우는 경우도 있고, 그 반대도 있다.

유연 생산체계 하에서는 이러한 연결관계의 변화를 꾀한다. 그래서 생산 라인은 컨베이어 벨트 위에서만 움직이지 않고 동적으로 움직인다. 대표적으로 로봇 등이 있어서 지금 생산하는 자동차에 따라 자동으로 특정 자리에 배치되어 업무를 수행하게 된다.

이렇게 공정들간의 조합을 바꾸는 것은 라인을 어떻게 구축하느냐에 따라서 달라진다. 유연 생산 시스템, 즉 다품종 만들면서도 대량생산 효율성을 구축하는 시스템이 있게 되는 것이다. 그리고 이들은 저가 전략도 가능하고 차별화도 가능하게 된다.

위의 3가지가 생산조직에 쓰이는 가장 전형적인 체제이다. 다만 lean-system은 산업적 유형에 따라서 적용하기 힘들 수 있다. 건설업, 조선업이 여기에 속한다.

즉 공정 순서 바꾸고 다품종을 할 수 있으면 lean-system을 쓸 수 있는 것으로 생각하면 된다.

이렇게 각각의 조직구조가 갈라지는 이유는 전략이 틀리기 때문이다.

• 조직 구조 설계

(1) 사업부 조직(M-form structure)

거대화된 조직의 가장 일반적인 조직 구조가 바로 이 M-form structure이다. M-form이란 몇 개의 사업부 조직으로 나누는 것을 의미한다. 그리고 그 안에 일반적으로 가져야 할 조직이 다 들어간다.

[TOP] - 자금
    [사업부1] - 생산, 영업, ...
    [사업부2] - 생산, 영업, ...
    [사업부3] - 생산, 영업, ...

이런 식으로 3개의 부서가 따로따로 운영되는 스타일이다. 이렇게 개별적으로 움직이는 방식을 m-form 방식이라 한다.(multi-divisional structure)

그렇다면 어느 경우에 M-form 구조를 따르는 것이 좋을까? 대표적으로 한 기업 내에 다양한 "비관련사업"을 하고 있는 경우가 이에 해당한다. 예를 들어 삼성 전자 내에 반도체 사업부, 통신 사업부, 가전 사업부 등등이 있다. 이들은 생산설비를 공유하거나 특별히 작업을 같이 할 필요는 없다. 즉 실질적으로 생산 설비를 공유할 여지는 없다. 사업 방침, 즉 "전략"이 전혀 틀리기 때문이다.

예를 들어 가전 사업부의 전형적인 전략은 원가전략이다. 그런데 핸드폰의 경우에는 차별화 전략이 중요하다. 가격보다는 디자인과 기능에 신경을 쓰기 때문이다. 현재 핸폰시장에서는 원가보다는 통신사에 잘 붙어서 통신사의 중대 전략에 맞추는 핸폰을 만드는 것이 주된 전략ㅇ 된다. 이렇게 각 부서별로 전략이 다른 만큼 사업부 구조도 달라지는 것이다.

많은 기업들이 위의 m-form 이론을 받아들여 새로운 사업아이템이 생길때문에 사업부를 계속 하나씩 만들어왔다. 그러다보니 더 이상 조직이 하나가 아니게 되어버렸다.

"Differentiation"이라는 말이 있다. 이는 다각화를 많이 해서 달라지면 어떻게 될지 잘 모르겠다는 것이다.

즉 다각화를 너무 많이 하니 성과가 불분명하고, 받는 보상도 다르고 제도도 달라져버리게 된다. 예를 들어 삼성전자에서도 반도체에 있으면 보너스 잘 받는데 다른 곳에 있으면 제대로 못 받는다. 이런 충돌가

능성이 내재되어 있기 때문에 M-form은 해체될 필요가 있다는 것이 최근의 경향이다.

(2) 매트릭스 조직

위의 대안이 바로 매트릭스 조직이다. 이는 조직 구성시 2가지 원칙, 즉 기능별 성과와 부문별 성과를 동시에 보면서 짜게 된다.

예를 들어 사업의 속성에 따라서, 부문에 따라서 각각 속하는 부분이 있다. 예를 들어 1사업부{부문별}에서 기획{속성}을 맡고 있는 경우가 있다. 그럼 이를 연결하는 것이다. 즉 이 사람은 {1사업부}의 다른 일에 투입될 수도 있고, 혹은 다른 사업부의 {기획} 일에 투입될 수 있다. 즉 한 사람이 가지고 있는 일을 어떻게 할 것이냐에 따라 준비하는 것이다.

매트릭스 조직의 장점은 유연성이 있으면서도 전공 분야가 지켜지고, 다른 연결성이 있다보니 경제성이 있다는 것이다. 덕분에 matrix 조직에 대해 많은 사람들이 열광했다.

문제는 이걸 도입하면 "역할 갈등"이 발생할 수 있다는 것이다. 과거에는 명령 체계가 하나만 있었는데, 매트릭스는 2개를 동시에 가지고 있다보니 역할 갈등이 발생되는 것이다. 또한 업무 과중이 심하다. 실제로는 체계적인 업무 수행하지 못하고 여러군데 돌아다니다가 끝날 수도 있다.

위와 같은 문제를 해결하는 방법이 아직 명확하지 않은 것이 문제이다.

총 25, 단답형 5문제. (예의. 꽤 쉬움)

객관식이 중요. 2가지. 1가지만 고르는게 있고 멀티플 초이스가 있음.

조직행동론은 인간행동을 이야기하는 것이다. 어떤 경우든 상대방의 행동에 영향을 미치는 이유를 분석하고 대응책을 제시하는 것이라면 이에 대한 논리가 우리가 배웠던 문제이다.

조직행동론 : 중간고사 REVIEW

2008년 1월 10일 목요일
오후 6:33

1. 테일러의 과학적 관리법의 내용으로 적절하지 않은 것은? (4)

   (1) 숙련공과 비 숙련공에게 차별적 보상을 하였다. (차별적 성과급제)
   (2)
   …
   (4) 작업자의 동기 부여를 고려하지 않았다.

2. 다음 중 거래비용 경제학 설명 중 잘못된 것은? (4)

   (3) 거래비용 경제학은 시장과 조직이라는 두 가지 선택 문제를 다룬다 (O)
   (4) 거래비용은 가격의 일부로 구성된다. (가격 이외에 지불하는 비용임)

3. 카네기 학파의 조직이론 설명으로 옳은 것은? (2)

   (1) 조직은 단위 구성원의 통합된 노력을 목적으로 한다. (고전적!) (X)
   (2) 조직의 활동은 자연적인 목적 위계를 … 분화된다. (O)
   (3) 관리자는 균등한 주의를 기울일 필요가 있다.
   (4) 관리 잘하면 문제가 사라진다.

   카네기 : 조직이 원래부터 가지고 있는 자연적인 문제가 있어서 이런건 관리 열심히 해도 해결될 수 없다.

4. 조직의 목적에 대한 설명으로 적절치 않은 것은? (4)

   (1) 효율성 정의
   (2) 지나치게 많은 자원을 소모하더라도 목적 달성 정도가 높다면 의미가 있다. (효과성)
   (3) 조직의 목적은 이윤 창출에 있다.
   (4) …

5. 상황 이론 설명으로 적절치 않은 것은? (3)

(1) 다양한 방법이 있을 수 있다.
(2) 조직환경에 따른 일어나는 ... 개방 관점을 이야기 했다.
(3) 동일 조직 환경을 공유하는 조직은 동일한 효율성을 얻으려 한다. (아니다. "전략"이 있다. 환경이 같아도 전략은 달라질 수 있기 때문이다.)
(4) 조직 구조의 전략성을 주장한다.

6. 다음 중 공식조직의 특성이라 불 수 없는 것은? (3)

(1) 합의된 목적 달성을 위해 노력한다.
(2) 다수의 구성원
(3) 사회적 문화적인 권위에서 나온다. (X. 공식 권위)
(4) 외부인과 내부인을 구별하는 명확한 기준을 가진다.

7. 켈러의 귀인 이론 설명 맞는 것은? (5)

(1) 인간은 내재론자와 외재론자로 구분된다. (틀림. 내적귀인 외적 귀인이 있기 때문이다) (X)
(2) 한 번 지각하지 않았다면 일관성의 결여로 내부 귀인된다. (X)
(3) 혼자만이 남들과 다른 답을 제시한다면 이 사람 책임이다. 내부 귀인이다
(4) 평소 성실하던 사람이 조퇴한다면 누구 책임인가. 외부 환경 책임.
(5) 답 없음.

=> 이건 틀린듯..?

8. 다음 중 조작적 조건화에 대한 설명으로 맞지 않는 것은? (1)

(1) 인간의 학습은 인과관계를 중심으로 연결된다. <사회적 학습>
(2) 자극은 행동이 일어난 이후 가해짐
(3) 특정 행동만을 골라서 강화
(4) 고정 비율법은 일정 횟수마다
(5) 답 벗음

9. 개인의 성격에 대한 설명으로 맞는 것은?

(1) 보편적으로 조직에 적합한 성격과 아닌 성격으로 구분된다. (X)
(2) 외향성 높은 사람들ㄹ은 다수의 ㅏ람들을 잘 연결한다. (O)
(3) 경험 개방성이 낮은 사람은 조직에 나쁜 영향을 준다. (X. 반드시 그런 것은 아니다.)
(4) 내적 ... 갖춘 사람은 타인의 동의를 얻으려 한다.
(5)

10. 다음 중 사회적 학습에 대한 설명으로 적절하지 않은 것은? (3)

(1) 잘못된 집단 행동이 발생하는 이유를 설명해 준다. -> 오류 학습
(2) 불확실성 높은 상황에서는 많은 사람들 하는 행동을 따라하면 생존에 유리하다.
(3) 모차르트의 위인전을 읽어서 본받는다. (모차르트는 천재이기 때문에 본받는게 불가능하기 때문이다!)
(4) 현장 체험을 통해 학습하는 것은 논리적 인과관계까지 포함된다.
(5) 답없음

11. 개인의 능력에 대한 다음의 설명 중 적절한 것은?

(1) 전문적 능력이란 특정 분야에 대한 폭넓은 ... (추상화 능력) (X)
(2) 관계적 .. 은 소수의 사람들과 친밀한 관계를 추구한다. (X)
(3) 조직 구성원은 다양한 종류의 능력을 동시에 발전할 필요가 있다. (X)
(4) 개인은 조직 내의 지위 향상에 따라서 자신의 능력을 점진적으로 발전시킬 필요가 있다. (X. 단속적으로 바꿔야 한다!)
(5) 답 없음.

12. 다음 중 인간관계론에 대한 설명으로 적절하지 않은 것은?

(1) 호손 공장의 예에서 출발했다.
(2) 기계론적 협동관리 한계 지적
(3) 비공식적
(4) 안정적인 조직 운영과 평균적인 생산성에 필요한 사회적 문화적 요인을 제시했다. (X. 인간관계론은 남들보다 더 뛰어난 생산성을 얻는 것을 말한다. 이건 과학적 관리법에 들어간다)
(5) 답 없음

13. 투사

14. 부정적 강화

15. Sequential 관계

16. 조직 시민 행동

17. 인지 부조화

평균 29점. 내 점수는 35점. 일단은 선방. 대충 함정 문제 유형 알았으니 공부 열심히 하도록 할 것.