

# 조직 행동과 권력순환

조직 행동은 조직에서 조직 구성원들의 행동에 관계한다. 이러한 조직 행동은 인간 행동의 원리를 따른다고 한다. (Gibson 등, 2006) 심리학자들은 인간 행동에 영향을 주는 요인으로서 욕구, 가치, 목적 또는 기호와 같은 인간의 내적 요인과 환경에 의한 외적 요인, 이러한 내적 요인과 외적 요인과의 상호 작용 및 성격 요인을 지적하고 있다. 여기서는 우선 이러한 요인들과 인간 행동과의 상호 관계를 규명하고 조직 행동 혁신에 대한 접근에 대해서 논의하고자 한다.

## 1. 내적 요인과 인간 행동

Greenberg 등 (1995)에 의하면 행동은 관찰 가능한 인간의 활동으로서 이는 외부에 나타난 반응 행동 뿐만 아니라 표출된 행동에 수반된 인간의 내적 활동을 포함한다. Wenger 등 (1995)은 행동은 동료와 대화를 한다거나 기계를 운반하고 보고서를 작성하는 것과 같이 가시적이고 관찰 가능한 행동과 이러한 행동에 수반된 내적 상태인 생각하고, 지각하고, 의사결정하는 일련의 활동을 포함한다고 한다.

Cummings (1982)에 의하면 인간의 행동은 의도

적이거나 목적에 의해서 유발된다고 한다. Scott (1981)는 합리성은 일련의 행동이 최대의 능력으로써 미리 정해진 목적으로 이끄는 정도에 관계된다고 한다. Allison (1971)은 합리성은 일관

된 행동의 목적 지향적 선택에 관계된다고 한다. Friedland (1974)는 합리성은 목적의 존재와 분리되어서는 정의될 수 없다고 한다. 이러한 측면에서 볼 때 인간의 합리적 행동은 행동의 목적 지향성에 관련된다는 것을 알 수 있다.

Pfeffer (1982)는 합리적이고 선견적 인간 행동은 다음 의요소를 가지고 있다고 한다. 첫째로 행동은 선택되어지는 것이며, 둘째로 이러한 선택은 일관된 기호 집합(a set of consistent preference)에 따라 이루어진다. 합리성은 목적 지향적 선택을 가정하고 있다. 셋째로 선택은 행동이 있기 전에 이루어진다. 즉 행동은 예견된 결과의 측면에서의 식적으



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



로 선택되지기때문에합리성은회고적(retrospective)인 것이 아니라선견적(prospectiv)인 것이다. 넷째로행동은목적지향적이다. 따라서행동에 대한합리성은목적이나가치를달성하기위한 의식적이고선견적행동요소를포함한다.

합리성에관련된행동은기호, 목적, 가치또는 욕구와같은 개인수준에서인간의내적요인을기반으로하고 있다. 예로서기대이론(expectancy theory)에 의하면인간은도구적으로가치있는결과로 이끄는 확률에 따라 행동을 선택한다. (Vroom, 1964) Locke(1968)는 인간은자신의목적을 달성하기위해행동한다고한다. 욕구이론은사람들은자신의욕구를달성하고나결핍을극복하기 위해서목적 지향적으로행동한다고한다. (Alderfer, 1972) 정치이론은인간은보다많은자원이나승진또는추가적안련력을얻기위해서동기 부여된다고한다. (Pfeffer, 1981)

Pfeffer(1982)에 의하면선택의합리성모형은경영과학에서널리 활용되고있어내적요인에의한행동이당연한것으로여기고있다고한다. 그러나 이러한내적요인에의한행동의합리성모형은많은 문제점을가지고있다.

Luthans(1985)에 의하면이러한접근은결보기에는 논리적이고이해하기쉽고실무에적용하기가 용이한것으로보인다. 그러나이모형의이론적기반과예측가능성에대한지지가가 거의 없는것으로 나타나고 있다고 한다. 예로서기대이론은 Maslow, Herzberg 및 Alderfer 모형과같이무엇이 조직의구성원들로하여금동기부여하는지에관한 제안이없다고한다. 뿐만아니라이모형은실무에 적용하기에는어렵다고한다. 이러한결과로기대이론은예측의목적만을만족시키지못할뿐만아니라 조직행동의통제에서실패하였다고한다.

Wahba Bridwell(1976)에 의하면Maslow의 욕구 단계이론은널리 인정되고있으나이를 지지하는 연구증거는거의없다고한다. Kelley(1971)욕구이론과 행동에 대한 성향적 접근(dispositional approach)은 행동의상황적요인을반영하지못하고 개인의특성을강조함으로써행동예측에서편기(bias)를야기한다고한다.

경제학에적용되는합리적선택의최대화모형은 개인이나조직에의한인지적제한성에민감하지 않다고한다. (Simon, 1978) 따라서합리적선택이론은의사결정에사제한된합리성을강조하고 있다. 제한된합리성은만족수준에서의사결정을 하게한다. 이러한측면에서불 때 내적요인에의한 인간행동모형은널리 인정되고있으나이모형을 지지할연구의증거가거의 없을뿐만아니라 행동의예측성이나통제가능성 옳만큼저지못하고있다는것을알수 있다.

## 2. 외적요인과 인간행동

Tuggle(1978)은 인간의행동은행동을일으키는 선행적자극에대한반응으로보고이러한자극으로써 사회적환경이나컨텍스트에의한 상황적제약과같은외적요인과인간의기호(preference), 가치, 성격, 욕구또는목적과같은내적요인을지적하고있다.

Pfeffer와 Salancik(1978)은 행동에대한외적요인이나행동적접근에서행동은의식적이며예견적인 선택의결과가아니라사회적주체가거의통제나 인지할수 없는외적제약이나요구또는힘의결과라는것을강조한다고한다. 행동은행동주체의가치나 기호와관련없으며외적요소의제약을반영한다. 즉행동은사회적단위가직면한요구나

제약또는상황(contingence)패턴에 의존한다.

행동주의자들은 학습은 경험에 의한 개인행동의 변화또는 행동에 미치는 영향이라고한다. 이들이 관심을가지고있는 학습은조정(conditioning)이다. 조정은환경자극이반응을유발하는학습과정에 관계되며, 개인은자극과반응간의관련성으로부터 학습한다. 이러한관련성은인간행동조건을 설정하거나변화를유발하므로우리는미래의동일한자극에대해서특정의방법으로행동할것을 학습한다.(Warwick, 2004)

전통적인행동주의자들은고전적(classical) 및자발적조정(operant conditioning)의두 유형을지적하고있다. 고전적조정은정상적인정신적자극이 조건화된자극이되고, 이전에유사한반응을야기한 자극과의관련성에의해서개인에게반응을유발하는프로세스를의미한다. 자발적조정은개인의 반응이결과에의해서유발되는프로세스를의미한다. 즉결과는다우리들에게반응을반복할것인가 또는발생을줄일 것인가를가르치고있다. 이들간의중요한차이점은다음과같다. 고전적조건은반사적(reflexive)이며 결과에의존하지않는다. 그러나자발적조건에서학습은보다복잡하고, 반응이유발한결과유형에의존한다. 즉학습프로세스는서로 다른자발적행동유형이야기한다.(Davise 등, 2006)

Skinner(1971)에 의하면반응의결과(반응-자극)가 자극에 의한 유발(자극-반응)보다행동을보다 잘 설명한다고한다. 그는반응-자극관계를중요시하고있다. 유기체는바람직한결과를얻기 위해서환경에반응해야한다. 선행적(자)극은자발적조정에서행동을유발하지않는다. 이는행동을유발하기위한단서(cue)를 제공한다. 자발적조정에서행동은결과함수라고한다.

Belsky(1999)에 의하면행동주의자들은인간의 행동은바깥세상에대한 경험에 의해서결정되고 타고난것이나유전된특성에의해서결정되지않는다고한다. 따라서이들은환경을강조하고, 유전적인것은중요한요소로보지않고있다. Hannan과 Freeman(1997)은 외적요인이나상황적관점에서행동은목적, 가치, 욕구또는성격과같은개별적특성에의존하는것이아니라사회적환경적변수에 의존한다고한다. Pfeffer(1982)는외적요인에 의한 행동의합리성은흔히최고적이라고한다. 즉목적이나태도또는가치가행동후에 개발된다고한다.

Pfeffer(1982)는 자극-반응모델은이들간에 일관성이결여된다고한다. 그는이모형의이론적기반과 예측가능성을지지할근거가거의없다고한다. 반응-자극모델에대해서도많은연구가있었으나 명백한한계성이있다고한다. 예로서자발적조정은 다양한유형의행동강화요소의효과와관련하여왜곡된 예측을하게한다고한다.

Lurhans(1988)는 행동과학적접근은생각이나기대 또는지각과같은인지적프로세스가행동에서역할을할수 없다고한다. Bandura(1977)는대부분의 외적요소는인지적프로세스를매개물로서행동에 영향을미친다고한다. Salancik과Pfeffer(1978)는 적응적유기체로서개인은사회적컨텍스트와 그들의과거와현재의행동과환경의실체에적용하여태도와행동및 믿음을채택한다고한다.

### 3. 내적 및 외적요인의 상호작용과 인간행동

Bandura(1978)에 의하면행동은인지적, 행동적 및 환경적결정요인들간에 연속적인상호작용에 의해서보다 잘 설명될수 있다고한다. 사람과환경적 상황은독립적으로작용하는것이아니라상



호작용을 통해 행동을 결정한다. 사람들은 행동을 통해서 상호적으로 행동에 영향을 미치는 환경적 조건을 창출한다. 행동에 대한 경험은 부분적으로는 사람이 되고자 하는 것과 할 수 있는 것을 결정하고 행동에 영향을 미친다. 행동에 대한 전통적 접근의 단점은 행동적 성향과 환경을 분리된 실체로 간주하는 것에 있다. Gibson 등(2006)은 어떠한 상황에 처한 인간의 행동은 개인적인 특성과 상황적 특성의 상호작용을 포함한다고 한다.

Frances 등(1998)은 인지(cognition)는 사람들로 하여금 환경과 이에 대한 구조적 반응을 알게 하는 지적인 프로세스다. Luthans(1985)는 인지는 정보 항목을 알게 하는 활동이라고 한다. 이러한 인지는 행동에 선행하며 사람들의 생각이나 지각 및 문제 해결의 입력을 구성한다. Beck(1976)은 인지는 사람의 의식의 흐름이나 현상적 영역을 구성하며, 이는 그 자신과 그의 세계 및 과거와 미래의 구성(configuration)을 반영한다. 행동에 대한 인지 모형은 사람의 인지외 행동은 사건에 대한 사람들의 지각에 의해서 영향을 받는다는 것을 가정하고 있다.

Reber 등(1995)은 인지적 행동주의자들은 고전적 및 자발적 조정과 같은 전통적인 행동주의자들의 원칙을 많이 따른다고 한다. 이들은 행동은 규칙적이고 예측 가능하고, 체계적으로 식화할 수 있다고 믿고 있다. 인지적 행동주의자들은 유전적이거나 생물학적 경향이 존재한다는 것을 인정하고 있으나 여전히 환경에 보다 많은 관심을 두고 있다. 이들은 환경을 통해 행동을 설명할 수 있으며, 사람들은 환경적 개입에 반응하여 쉽게 변화된다고 믿고 있다. 그러나 전통적인 행동주의자와 인지적 행동주의자 간에 다음과 같은 차이점이 있다. 인지적 행동주의자들은 환경에 대해 반응적이기보다는 사람들을 그 자신의 행동 강화 요인을 변화시

키는 활동주체로 간주하고 있다. 즉, 외적 사건을 바라보고 관찰 가능한 반응을 유발하는 대신에 사람들은 세상에 대한 그들의 지각을 변화시키고, 이해하고 인식하는데 초점을 두고 있다.

Luthans(1985)는 사회적 학습 접근(social learning approach)은 인지적 및 행동주의적 개념을 결합하므로 조직의 행동 모형을 이해하고 예측하고 통제하는데 적합하다고 한다. Bandura(1977)은 사회적 학습 접근은 인간 상호작용의 자기 규제적 특성을 강조한다고 한다. 환경적 자극과 인지적 지원 및 그들 자신의 행동에 대한 결과에 의해서 자신의 행동을 통제할 수 있다고 한다. Davis 등(2007)에 의하면 사회적 학습 이론은 사람과 환경 및 행동은 상호 영향을 미치고 있다고 한다.

Cloninger(1996)는 성격(personality)은 행동에 영향을 미치므로 사람과 환경 및 행동의 상호작용이 인간 행동을 충분히 설명할 수 없다고 한다. 환경은 행동의 원인일 뿐만 아니라 행동의 결과이다. 예로서 성격이 상황에 영향을 미치지 않지만 인간은 자신의 성격에 따라 상황을 선택한다. 성취지향적 학생은 자신의 시간을 도서관에서 보내고자 한다. 외향적인 사람은 파티나 사회적 모임에 참가하고자 한다. 성격의 완전한 이해는 사람, 상황 및 행동 간에 상호적 영향에 대한 인식이 요구된다. Hunt(1994)에 의하면 대부분의 심리학자들은 인간 행동은 상황과 개인의 성격에 상호작용에 의해서 유발된다고 믿고 있다고 한다. 따라서 인간의 행동을 보다 잘 이해하고 예측하고 통제하기 위해서는 성격과 환경 및 행동의 관련성에 대한 이해가 요구된다는 것을 알 수 있다.

#### 4. 성격과 인간 행동

Gilford(1959)에 의하면 성격은 사람의 특성 패턴

(the pattern of trait)이라고한다. 특성은특정의방법으로행동하게하는안정된성향이라고한다. 따라서 특성은사람으로하여금고유하게하고시간의 흐름에 따라 예측가능하게한다. Lefton 등(2006)은성격은개인의행동에일관성을주는상대적으로영구적인특성. 성향은특징의패턴이다.

Hitt(2006)에 의하면성격특성의전통적의미를 다음과같은믿음에 의존한다한다.

- 성격특성은상대적으로지속적엔인의심리적 특성을의미한다. 예로서어떤사람은내성적이고 부끄러움을담이탄다. 이러한특징은오랫동안안지속된다.
- 성격특성은사람의행동을결정하는중요한요소다. 예로서내성적인사람은자신을들어내지 않으려고하고독단적인행동을하지않는다.
- 성격특성은광범위하고다양한상황에서도사람의 행동에영향을미친다. 예로서내성적인사람은 파티에서나교실에서스포츠활동에서자신을 들어내지않으려고하며독단적인행동을하지않는다

Luthans(1985)은 인간의성격은다음을포함한다고 한다.

- 외모와행동또는사회적자극가치
- 영구적으로조직화됨으로써자기에대한내적 인식
- 내적및 외적측면에서측정가능한특성의패턴이나조직

이러한측면에서볼 때 성격은인간의내면에존재하는조직화된힘으로써개인으로하여금특정의 방법으로행동하게하는능력외관계된다는것을알수있다.

대부분의심리학자들은성격 특성은사람을선

발하여적절한직무를부여하고경력을개발하는데 기여할수 있다고믿고있다. 가령어떤성격특성이특정의직무에보다나은성과를낸다면경영자는 직무 후보자를선발하기위해 성격특성검사를 활용할수 있을것이다. 이러한목적을위해서심리학자들은성격특성을측정하기위해 다양한 측정방법을개발하고있다. 예로서심리학자들은 인간의성격특성을측정하기위해서Big-Five모형을 개발하였다. Big-Five모델은인간의성격을외향성(extraversion), 성실성(conscientiousness), 조화성(agreeableness), 정서안정성(emotional stability) 및 개방성(openness)에 다섯 특성으로구분하고 있다.(Hitt, 2006)

실증연구에의하면Big-Five모델의각 성격특성은 직무성과와관련성이높은것으로나타나고있다. 예로서성실성은모든직무에서직무성과의직결된다. 외향성은관리직무와판매직무에적절한것으로나타나고있으며, 개방성은유연능력에측하는데중요한것으로입증되고있다. 정서기안정적인사람은자신의직무를잘 유지하고있는것으로 나타나고있다(Robbins, 2003). Hitt(2006)는 Big Five모델은미래의직무성과를예측하는중요한 수단이라고한다.

자기평가질문지(self-report inventories)는사람들이어떻게생각하고행동하고느끼는가에 대한질문에 스스로대답하게하고이 결과를이전에시행한 대규모검사결과와평균값과비교함으로써성격유형을측정한다. 자기평가질문지에의한성격특성의측정은객관성을확보할수 있다고한다. 즉, 자기평가질문지는표준화되고모든사람이동일한방법으로검사를받기 때문에컴퓨터에의해서쉽게측정될수있다고한다.(Nairne, 2006)

그러나성격특성에대한연구가인간행동의예

측가능성에 기여한바에도 불구하고 어떤 연구자들은 성격특성에 대한 전통적인 믿음에 대해서 비판적인 입장을 나타내고 있다. Hitt 등(2006)은 성격 특성은 영구적인 것이 아니라 변화할 수 있다고 한다. 예로써 수줍음이 많은 사람도 보다 단정적이 되거나 외향적이 될 수도 있다. 뿐만 아니라 우리는 상황에 따라 다르게 행동한다는 것을 알 수 있다. 파티에서 우리의 행동과 일터에서의 행동에는 차이가 있다. Hunt(1994)는 비록 개인이 측정 가능하고 식별 가능한 성격을 가지고 있을지라도 개인의 행동은 상황에 따라 다르게 나타나므로 성격 특성이론은 그 타당성이 거의 없다고 한다. Bem(1972)에 의하면 인간의 행동과 성격 특성과의 관련성을 장기적으로 분석한 결과 이들 간의 상관관계수가 약 0.3 정도라고 한다. 이러한 측면에서 볼 때 성격 특성으로서 인간의 행동 예측이나 직무에 따른 성과를 측정하는 데 한계가 있다는 것을 알 수 있다.

### 5. 조직 행동 혁신에 대한 권력 순환적 접근

조직 행동은 조직 컨텍스트에서 개인이나 집단의 활동을 포함한다. (Hitt 등, 2006) Gibson 등(2006)에 의하면 조직 행동은 개인, 집단 또는 조직 수준에서 작동되는 인간의 행동이라고 한다. 조직 행동 연구의 초점은 조직 컨텍스트에서 인간의 행동을 이해하고, 예측하고 통제하여 조직의 유효성을 높이는 데 있다. 왜냐하면 조직 성과는 조직의 구성원들의 성과에 크게 의존하기 때문이다.

앞에서 우리는 인간 행동에 영향을 미치는 요인에 따라서 내적 요인, 외적 요인, 내적 외적 요인의 상호작용 및 성격에 의한 접근으로 구분하였다. 그러나 논의한 바와 같이 이러한 접근은 어느 것도 인간 행동을 설명하는데는 한계가 있다. 따라서 조

직 행동을 이러한 접근에 의존한 경우 이들이 해하고, 예측하고, 통제하려는 한계가 있을 뿐만 아니라 조직 유효성을 저해할 있다.

기술 표준 제 61호에서는 논의한 바와 같이 조직은 권력체로서 비가시적, 가시적 또는 경제적 권력과 조직 구성원들로 구성된다. 조직의 가시 권력은 조직 컨텍스트로서 조직의 사회 동학이 된다. 논의한 바와 같이 사회 동학은 사회 구성원들로 하여금 목적 지향적 행동을 유발한다. 따라서 조직의 사회 동학은 조직 구성원들로 하여금 목적 지향적 행동을 유발한다.

조직 구성원들은 연구의 목적에 따라 다양하게 구분할 수 있으나 흔히 경영자, 노동자, 자본가로 구분된다. 이러한 구성원들은 자신의 고유한 내적 동학을 가지고 있다. 내적 동학은 권력체로 하여금 목적 지향적 행동을 유발한다. 따라서 조직 구성원들의 내적 동학도 조직 구성원들로 하여금 내적 요구나 외적 자극에 따라 목적 지향적 행동을 유발한다. 이러한 측면에서 볼 때 조직 사회 동학과 조직 구성원들의 내적 동학은 모두 조직 구성원들로 하여금 목적 지향적 행동을 유발함으로써 조직 행동은 조직의 사회 동학과 조직 구성원들의 내적 동학과 관계에서 파악하는 것이 바람직하다는 것을 알 수 있다.

논의한 바와 같이 혁신은 인간 삶의 모든 측면에서의 도적이거나 목적 지향적인 변화의 프로세스를 의미한다. 조직 행동 혁신은 조직 컨텍스트에서 조직의 유효성이나 조직 구성원들의 편익 추구 및 인간 행동에 대한 도적이거나 목적 지향적인 변화의 프로세스다. 또한 우리는 혁신은 권력 순환에 의존한다는 것을 논의하였다. 조직 행동은 조직의 사회 동학과 조직 구성원들의 관계에서 이루어지므로 조직 행동 혁신에 대한 접근으로서 권력 순환적 접근이 바람직하다는 것을 알 수 있다. | 기술 표준 2007. 9