

조직현상에서 나타나는 합리성과 정당화의 합류

김명언

서울대학교 심리학과

본 논문은 제반 조직에 있어서 합리성추구와 정당화행동의 합류현상이 만연하고 있음을 기존연구들의 검토 및 재해석을 통해서 입증하고자 하였다. 이같은 연구목적을 달성하기 위해, 첫째, 합리성추구와 정당화행동으로부터 양산되는 여러 조직현상들을 개인, 조직, 그리고 개인과 조직간 수준에서 살펴보았다. 둘째, 정당화행동의 역기능과 순기능적 측면들을 논하였다. 끝으로 본 논문은 불합리적 또는 비합리적 조직관의 관점에서 앞으로의 연구에서 요구되는 몇가지 고려사항들을 제시하였다.

사실여부에 관계없이 어떠한 사람이나 비합리적인 사람이란 말을 듣고 불쾌하지 않을 사람은 거의 없을 것이다. 마찬가지로 어떠한 조직도 비합리적인 조직이라는 평가를 받고 그대로 안주하지는 않는다. 문제해결에 있어서 보다 논리적이고, 보다 분석적이고, 보다 체계적인 접근방법을 구사하는 사람 또는 조직이라는 평판을 받기 원한다. 이렇듯 개인과 조직 모두가 합리성을 추구하는데 있어서는 다를 바가 없다. 하지만 여러가지 이유로 인해 합리성은 원하는 만큼 쉽게 얻어지지 못한다. 일반적으로, 불충분한 합리성 달성은 정당화 또는 합리화라는 행동을 통해 매꾸어진다. 이미 행해진 일련의 행동이 합리적이지 못했을 경우, 왜 그럴수밖에 없었는지, 왜 그같은 행동들이 최상의 행동들이었는지를 사후(또는 행동후)해석이나 행동을 통해서 설명하고자 한다. 즉 사전(행동 시작전)합리성은 포기하고 사후합리성에 초점을 맞추게 된다.

규범적 접근방법을 중시하는 초기의 조직심리학 이

론들은 조직현상을 설명함에 있어서 개인이나 조직의 합리성을 기본전제로 삼았었다. 즉 조직구성원과 조직 모두가 최상의 목표를 설정하고 그 목표를 합리적으로 달성하고자 한다는 가정을 설정하였었다. 하지만 조직현상의 전개과정을 사실 그대로 기술함을 중시하는 조직심리학자들은 이같은 합리성(rationality)은 합리화(rationalization) 또는 정당화(justification)로 바꾸어 표기되어야 한다는 주장과 더불어 개인과 조직의 합리성 진제에 대한 체계적 수정작업을 진행해 왔다(March & Simon, 1958, Staw, 1980). 즉 조직현상을 사실적으로 이해하기 위해서는, 합리성은 추구하고자하는 것으로, 그리고 합리화 또는 정당화는 이에 따른 실제적이고 구체적인 행동으로 고려되어야 한다는 주장이 체계적인 실증연구들을 통해 입증되어 왔다(Langley, 1989).

본 논문은 합리성추구와 정당화행동이 조직현상의 주요 원동력임을 기존문헌의 검토와 재분석을 통해 입증하고자함을 근본목적으로 한다. 보다 구체적으

로, 첫째, 개인수준과 조직수준에서 나타나는 제반 조직현상을 중심으로 합리성추구와 정당화행동의 존재를 검증해보고, 둘째, 합리성추구와 정당화행동의 합류현상을 살펴보고, 셋째, 정당화행동의 순기능과 역기능을 논하고, 넷째, 앞으로의 조직연구에 있어서 요구되는 시각을 제시하고자 한다.

1. 합리성

조직이론의 주류를 이루어온 시각은 인간행동 또는 조직행동을 합리적이고 목적지향적이라고 보는 것이다. 이같은 시각의 네가지 주요전제는 인간(또는 조직)행동은 선택되어지며, 선택은 일관성있는 선호목록에 의거해서 이루어지며, 선택은 예상되는 연계성(contingency)을 고려하여 행동전에 이루어지며, 목표지향적이라는 것이다(Pfeffer, 1982). 다시 말해 합리적 개인 또는 조직이라함은, 최상의 목표를 지향하고, 하나의 최종선택을 결정하기 전에 예상되는 인과관계를 점검하고, 최적의 선택을 기초로 행동을 수행하는 개인 또는 조직을 의미한다. 따라서 조직학에서 의미하는 합리성의 주요특성들로는 최대목표지향성, 계획성, 일관성, 통제력, 예언력 등을 들 수 있다.

(1) 합리적 개인

개인수준에서의 합리성추구는 상황에 대한 순응과 능동적 적응의 두가지 방향으로 전개될 수 있다. 첫 번째의 순응적 합리성추구는 주어진 상황에서 최대한의 분석, 예언, 평가 및 선택을 거치는 계산행동이다. 이같은 합리성추구는 모든 개인은 자신의 주관적 기대효용가를 최대화하고자 하는 방향으로 최종결정을 내린다고 보는 경제학적 의사결정모델(economic decision model)에서 극명하게 전제되고 있다(Edwards, 1954). 한 예로, 합리적 동기모델인 기대이론(expectancy theory)의 주장에 의하면, 최종선택된 노력수준은, 각 노력수준이 가져다 줄 일차적 결과와, 일차적 결과가 제공하는 이차적 결과를 설정하고, 이들 각각을 획득할 수 있는 확률과, 이차적 결과 각각이 갖는 유인가(valence)를 고려하여 계산된 가능한 노력수준들 중 가장 높은 기대효용가를 제공하는 수준이라고 본다(Vroom, 1964; Lawler, 1971).

하지만 많은 경우 인간의 의사결정은 이같은 상세한 계산과정을 거치지 않고 일상화 되어있다. 예를 들어 규칙적 보상에 의한 단순한 반복적 행동, 타당한 타인의 행동모방, 사회문화적 규범에 따른 행동 등은 기대이론이 가정하고 있는 복잡한 계산과정을 매번 거치지 않고도 일어난다. 합리적 의사결정모델의 시각을 견지하는 이론가들은 이같은 행동들도 행동전 선택이 이루어졌고, 목표지향적이며, 효율성 극대화를 추구한다는 점에서 주관적 최대효용모델의 축약판으로 간주한다(Staw, 1980; Pfeffer, 1982).

기대이론 뿐만 아니라 대부분의 다른 직무동기이론들도 기본적으로 인간을 목표지향적이며 최대 만족을 추구하는 합리적인 존재로 가정한다. 인간행동을 지배하는 중심요인을 설정된 목표의 추구로 보는 목표설정이론(Locke, 1968)은 목표지향적인 인간관을 전제한다. 대부분의 욕구이론(예로, Maslow, 1943)이나 직무설계이론(Hackman & Oldham, 1978) 등도 일관성있는 선호목록 또는 선호체계에 의거해서 직무수행자가 보이는 행동의 방향, 강도, 지속성이 결정된다는 합리적 인간관을 전제하고 있다.

두 번째의 능동적 적응을 통한 합리성추구는 상황을 자신에게 가장 유리하게 만드는 노력으로 전개된다. 즉 한 개인은 자신이 처해있는 상황에 대한 통제력을 증진함으로써 얻게되는 결과를 극대화시키려는 합리적 인간상을 구현한다. 상관에게 잘보이기(ingratiation, Wortman & Linsenmeier, 1977), 중요정보를 독점하여 자신을 보다 가치있는 인적자원으로 만들기(Pfeffer, 1977), 근로자들의 노조가입 등은 상황에 대한 통제력을 증진시킴으로 보다 합리적인 판단과 행동을 수행할 능력을 가지고자 하는 시도들이다.

Sutton과 Kahn(1984)이 제안한 '스트레스 항생제 모델'도 인간의 합리성추구를 전제로 삼고있는 모델이다. 이 모델은 직무스트레스를 예방해주는 세가지 중요 항생제로서 이해력, 예언력, 통제력을 들고 있다. 즉 사람들은 자신이 처한 상황이, 어떻게 해서 일어났나를 이해하고(또는 당면한 대상에 대해 파악하고 있고), 앞으로 어떻게 되리라는 것을 예언할 수 있고, 자신의 통제하에 놓을 수 있을수록 스트레스를 적게 경험한다고 본다. 이 항생제 모델을 뒤집어서 생각해 보면, 인간이 경험하는 스트레스는 직면하고

있는 문제에 대한 최대한의 통제력을 가질려는 노력에서 기인한다는 가정이 설정되어 있음을 발견할 수 있다. 다시말해, 이 모델은 암묵적으로 합리성추구의 좌절과 직무스트레스와의 밀접한 관계를 가정하고 있다고 볼 수 있다.

(2) 합리적 조직

조직도 개인과 유사하게 순응과 능동적 적응의 두 가지 방안을 통해서 합리성을 구축하고자 한다. 한 조직의 순응을 통한 합리성추구는 주어진 조직환경과의 최적의 어울림을 이루어 내고자하는 노력으로 나타난다. 이같이 한 조직이 조직환경에로의 순응을 통해 합리성을 추구하는 경향성을 갖는다는 주장은 조직설계와 조직구조에 주된 연구관심을 가져온 구조적 연계(structural contingency)이론가들에 의해 제시되어 왔다. 즉 조직은 처한 조직환경에 가장 효과적으로 대응하기 위해, 그리고 설정한 조직목표를 가장 효과적으로 달성하기 위해서 가장 적합한 조직구조를 가져야 하고(규범적 조직구조모델, Galbraith, 1977), 실제로 대부분 그러하다고 본다(기술적 조직구조모델, Blau & Schoenherr, 1971). 조직이 합리적이고자 하는 경향성에 대한 구체적 증거는 조직구조, 조직과업, 그리고 조직환경들간의 공변량이 유의미하게 크다는 구조적 연계이론가들의 경험적 연구결과들에서 찾아 볼 수 있다(Staw, 1980).

합리성추구를 위한 두번째 방안인 능동적 적응은 조직환경에 대한 조직의 통제력 증진으로 구현된다. 즉 Thompson(1967)이 지적하고 있듯이, 조직은 대환경 통제력 증진과 이에 따른 의존성 탈피를 통해 환경불확실성을 극소화하고자 하는 합리적 존재이다. 이같은 조직의 능동적 적응을 (최소한 암묵적으로나마) 전제하는 조직이론들은 오늘날에도 조직학에서 중심위치를 차지하고 있다. 자원의존이론(resource dependence theory)을 주장하는 Pfeffer와 Salancik(1978)은 조직은 조직환경으로부터 주요자원을 효과적으로 조달하기 위해서 주요자재 비축, 타조직과의 계약체결이나 공동조합 결성(한 예로, 신기술개발을 위한 기업들간의 연구조합 형성) 등을 통해 외적요인에 대한 통제력을 최대화하고자 노력한다고 지적하고 있다. 최근 상당한 연구관심을 끌고있는 거래비용

(transaction cost)이론도 조직통제의 문제를 한 조직과 그 조직구성원 또는 타조직과의 거래관계 차원으로 보며, 이 거래비용을 최소화하기 위하여 최적의 거래유형을 모색해 가장 효율적인 통제제도를 갖추려 한다고 보는 합리적 조직관이다(Williamson & Ouchi, 1981). 조직의 능동적 적응을 가장 강한 어조로 주장하는 Child(1972)의 전략선택(strategic choice) 조직관도 조직환경의 실질적 영향력은 조직의 선택여과기를 거치며 걸러지고, 더 나아가서는 조직 스스로가 자신의 영역을 선택하여 조직의 대환경 통제력 추구를 전제하는 합리적 조직관이다.

이상에서 논의됐듯이, 개인이나 조직 모두가 최대의 자체적응이나 최적의 환경변화를 통해서 자신에게 가장 유리한 결과를 얻고자 한다는 점에서는 다를 바가 없다. 따라서 상당수의 조직이론들은 개인과 조직의 합리성 추구를 기본전제로 삼아왔다. 하지만 많은 경우에 이같은 합리성은 현실적으로 지켜지거나 달성되기는 어렵다. 왜냐하면, 제한된 인지능력(즉 정보처리 능력)을 가진 개인과 이같은 개인의 집합체인 조직은 모든 가능성을, 모든 정보를, 모든 대안을 처리할 수 없을 뿐만 아니라 그러하고자 하지도 않는다(Simon, 1957; Weick, 1979).

2. 합리성추구와 정당화행동의 합류

개인이나 조직은 본원적으로 합리적인 존재로 비추어지고자 한다는 점에 대해서는 어느 누구도 이의를 제기하지 않을 것이다. 하지만 개인과 조직의 내적특성과 외적 상황특성에 의해서 많은 경우 합리성추구는 합리화 또는 정당화 행동을 수반하게 된다. 합리성과 정당화는 근본적으로 상호 상충적 속성을 지니나, 실제 조직장면에서는 이 둘은 서로 밀고 당기는 밀물과 썰물이 되거나 위아래에서 함께 흘러가는 합류관계를 갖는다.

(1) 합리성의 유형

합리화 또는 정당화라는 구성개념을 보다 명확히 이해하기 위한 하나의 방법은 몇몇 조직학자들이 제안한 합리성개념에 대한 이분유형론들을 살펴보는 것이다. 가장 보편적으로 받아들여진다고 볼 수 있는

이분유형론은 사회심리학자들(Aronson, 1972; Bem, 1972)과 조직심리학자들(Weick, 1969; Salancik & Conway, 1975)에 의해서 제안되었던 사전합리성(prospectively rationality)과 사후합리성(retrospective rationality)의 구분이다. 이들은 합리성이란 구성개념이 실제 현상에 대한 설명력을 갖기 위해선 합리성을 사전합리성과 사후합리성의 두 유형으로 나누어 생각할 필요가 있다고 주장한다. 한 개인의 주관적인 관점에서 합리성을 갖춘 시점이 사전(또는 행동전)이나 사후(또는 행동후)나에 관계없이 자신의 행동이 합리적이라 여겨질 수 있다는 점에서 타당성이 있다.

시작부터 단계를 밟아 하나의 행동(또는 의사결정)을 하고, 최초에 설정했던 것들을 가감이 없이 최종행위의 이유로 내세울 때 사전합리성을 갖추었다고 말할 수 있다. 반면에 행해진 행동(또는 의사결정)이 어떠한 이유에 근거했는지에 대해 다분히 거슬러 올라가는 방식을 취할 때는 사후합리성을 추구하고 있다고 보아야 한다. 일반적으로 개인이나 조직은 처음에는 사전합리성을 추구나 많은 경우 합리성 추구가 불가능(또는 어려움)을 경험하게 되어 정당화를 통한 사후합리성 추구를 도모하게 된다(Pfeffer, 1982). 한마디로 사전합리성 추구가 사후합리성 추구로 바뀌게 되면서 중간에 정당화 행동이 수행되어진다.

Bem(1972)의 “자기지각”(self-perception)이론은 이같은 사후합리성추구를 전제하고 있는 대표적 이론이다. 자기지각이론의 핵심은 한 대상에 대한 태도에 관해 질문을 받았으나 이 대상에 대한 분명한 태도를 형성하고 있지 못한 경우, 사람들은 이 대상과 관련된 자신의 행동을 회상하여 자신의 태도를 추론한다는 것이다. 즉 “키위라는 과일을 먹은 적이 있으니, 나는 키위를 좋아한다”는 식으로 사람들은 태도를 형성한다는 시각이다. 따라서, 자기지각이론은 사람들은 행동후에 행동과 일치하는 태도를 형성하여 자신을 합리적인 사람으로 보이고자하는 사후합리성 추구를 한다고 전제한다. 하지만 이 이론이 적용되고 있는 상황을 보다 심층적으로 분석해 보면, 사람들은 자신의 추론과정이 “먹으니 → 좋아한다”라는 행동의 태도결정론에 입각했음에도 불구하고 타인에게는 “좋아해서 → 먹었다”라는 태도의 행동결정론을 내세우며 일반론적 합리성을 추구하고 있음을 발견할 수 있다.¹⁾

다시 말해, 자신의 행동은 돌발적인 것이 아니고 태도의 인도하에 행해진 의미있는 것으로 만들기 위해서 사용되는 개념이 태도라고 보고있다.

보다 구체적으로, 사전합리성과 사후합리성추구는 다음의 몇가지 점에서 구별된다. 첫째, 사전합리성과 사후합리성은 외부관찰자들의 객관적 기준에 근거하느냐 아니면 행위자의 주관적 기준에 전적으로 의거하느냐에 따라 구별된다. 사후합리성은 외부관찰자의 시각으로 보면 진정한 의미의 합리성이기 보다는 합리성을 가장하기 위한 노력의 산물이다.

둘째, 사전합리성과 사후합리성은 과거의 손실에 대해 고려하는 정도에 있어서 차이를 갖는다. 사전합리성을 추구할 때는 과거의 손실보다는 미래의 이득극대(또는 손실극소)화가 중심적으로 고려되나, 사후합리성에서는 과거의 손실이 일파적이거나 행위자의 통제밖에 있었음을, 또는 총괄적으론 손실이 아님을 설명함이 미래의 이득/손실 못지 않게(또는 보다) 중요하다.

따라서 사후합리성을 추구하는 행위자에게는 이미 발생한 투하비용(sunk cost)에 대한 정당화가 앞으로의 행동에 주요 모티브가 된다. 인지부조화 맥락에서 나타나는 자기정당화의 대부분 행동들도 바로 이같은 투하비용을 만회하려는 파렴치 밑바탕에 깔려있다고 볼 수 있다.

세째, 행동 또는 의사결정후 제공되는 설명의 방향성에서의 차이이다. 사전합리성을 갖추기 위해선 되돌아보기식의 원인찾기는 있어서 안된다. 반면에 사후합리성은 결과(특히 부정적 결과)에 대한 자기방어를 목적으로 행동전에 생각지도 않았던 행동동기 또는 이유를 만들어낸다.

네째, 행동후 제공되는 설명의 내용에 있어서의 차이이다. 사후합리성추구시에는 책임회피적 설명이나 왜곡된 결과해석이 제공되나, 사전합리성 추구시에는 있었던 그대로를 바탕으로 한 설명이 제공된다.

1) 일반론적 합리성이란은 보편적으로 합리적이라고 받아들여지는 도식을 의미한다. 즉 논란의 여지가 전혀 없는 것은 아니지만, 일반적으로 사람들은 “태도의 행동결정론”(태도에 의거해 행동함)이 “행동이 태도결정론”(행동에 의거해서 태도가 형성됨)보다 합리적인 것으로 받아드린다.

다섯째, 행동후 그 다음 행동의 지속 및 강화의 기준에 있어서의 차이이다. 사후합리성추구는 과거손실의 만회를 통한 자아방어를 목적으로 부적 결과를 보인 행동을 더 높은 강도로 지속하나, 사전합리성추구에서는 예측되는 미래이득이 행동의 지속정도와 강도를 결정한다.

이같이 사전합리성과 사후합리성은 여러가지 측면에서 뚜렷한 차이점을 가지고 있으나, 여전히 남게 되는 문제는 “얼마나 많은 행동전 합리성이 갖추어져야 사전합리성에 입각한 행동으로 받아들일 수 있는가”이다. 대부분 경우 사전합리성 추구에서 시작하여 행동결과에 따라 사후합리성이 필요시되기 때문에 완전한 사전 또는 사후합리성이란 존재하지 않는다. 따라서 이 문제에 대한 대답은 이들 두 유형의 배분적 차원으로 제공되어야 한다. 즉 어떠한 조건에서 지나친 사전 또는 사후합리성이 추구되며, 이 결과는 개인과 조직에 어떠한 순기능과 역기능을 갖는가의 질문이 보다 구체적이고 현실적인 문제가 된다. 이 문제에 대한 논의는 마지막 장에서 다루어질 것이다.

인간은 문제해결에 있어 최대효과 달성(maximizing)보다 만족스런 효과 달성(satisficing)을 추구함을 지적하면서, Simon(1978)은 합리성을 결과적 합리성(즉 최상의 해결책 선정)과 과정적 합리성(procedural rationality)으로 이분하고 있다. 더 나아가서, Simon은 인간이 성취할 수 있는 합리성은 과정적 합리성임을 주장하였다. 즉 제한된 인지능력을 갖는 의사결정자(또는 문제해결자)는 최대효과를 가져다 줄 최적의 대안을 선택할 수 없기 때문에 하나의 자구책으로 판단과정의 설계에 주력함으로써 합리성을 달성하고자 한다. 이때 합리적 판단과정의 수립은 모든 관련정보의 수집/처리/분석작업 보다는 개인의 통찰력, 창의력, 경험, 지식을 바탕으로 한 당면문제의 주요측면(또는 몇가지 전망이 밝은 대안들)에의 집중적 관심을 통해 가능해진다고 본다. 따라서 Simon이 제안한 과정적 합리성은 사전합리성과 사후합리성을 부분적으로 포용하며 이들 두 합리성의 중간에 위치하는 보다 현실적인 합리성 개념으로 볼 수 있다.

Brunsson(1985)도 보다 현실적인 조직차원에서의 합리성 개념을 제안하고 있다. Brunsson에 의하면, 조직은 “올바른 것을 선택하는 문제”와 “선택한 것을

행동화하는 문제”의 두가지 기본과제를 갖고 있으며, 각 문제에 따라 두가지 유형의 합리성 즉, 판단 합리성(decision rationality)과 행동 합리성(action rationality)이 존재하게 된다고 본다. 판단합리성은 조직에 최대의 효용을 가져다 주는 대안을 선택함으로써 달성되며, 행동합리성은 현실을 고려한 최대의 효용을 조직에게 가져오도록 일단 선택된 대안을 실현시키는 행동들을 통해 달성된다고 본다. 따라서 판단합리성은 일종의 사전합리성으로서 많은 경우 행동화가 용이치 않아 사념적으로 끝나게 되어 조직의 존립이나 발전과 그다지 큰 관련성을 갖기 못한다. 반면에 어느 정도 수준이상의 선택이 이루어진 후 실현에 있어서 최선을 다함으로써 성취되는 행동합리성은 조직의 흥망에 직접적인 영향을 준다.²⁾ 그리고 Brunsson이 여러 조직사례를 통해 입증해 보였듯이, 행동합리성은 현실성과 실용성을 증시하기 때문에 많은 경우 비합리적 의사결정과정이나 정당화를 통해 구현된다. 따라서 행동합리성은 판단합리성의 관점에서는 지극히 비합리적인 합리성 추구행동들로 이루어져 있는 것으로 보여진다.

Thompson(1967)은 조직이 추구하는 기술적 합리성(technical rationality)을 “인과관계에 대한 신념에 의거해서 행해진 행동들이 바라는 결과를 낳게 되는 것”(p.14)이라 정의하며, 두 평가차원으로 도구적(instrumental) 차원과 경제적(economic) 차원을 상정하고 있다. 도구적 평가차원은 특정행동들이 실질적으로 바라는 결과를 산출해냈는가의 문제를, 경제적 평가차원은 결과획득이 가장 최소의 비용을 들여 달성됐는가의 문제를 다룬다고 보며, 대부분의 조직연구는 후자에 편향된 비중을 두어왔음을 비판하고 있다. 즉 “어떤 것을 행할 때 드는 비용은 어떤 것이 행해질 수 있느냐를 안 후에야 고려될 수 있다”(P. 15)고 지적하며 도구적 합리성의 우선론을 주장하였다. Thompson의 이같은 주장은 Brunsson의 행동합리

2) Brunsson은 판단합리성보다는 행동합리성 추구가 보다 바람직하다고 주장하고 있다. 하지만 판단합리성이 갖는 유익한 점, 즉 ‘올바른 것을 선택하게 하는 것’은 조직이념(organizational ideology)을 통해 행동합리성의 무쾌도화를 통해함으로써 얻어질 수 있다고 주장한다.

성 우선론과 맥락을 같이 한다고 볼 수 있으며 정당화행동의 출현을 필연적이고 유용한 것으로 간주하고 있다.

이상과 같은 합리성 유형을 제안한 조직학자들의 시각에서 드러나듯이, 조직 또는 조직구성원들의 절대적 또는 사전합리성 추구는 관념적으로만 가능하며, 당면문제를 해결해 나가기 위해서는 사후합리성, 과정합리성, 행동합리성 또는 도구적 합리성 추구를 모색하게 된다. 이같은 유형의 합리성은 행동후에 행동의 이유를 설정하기, 객관적 자료보다는 주관적 통찰이나 경험에 기초해서 의사결정하기, 결정사항의 실현을 중요시하기, 비경제적으로 바라는 결과 얻어 내기 등의 정당화 행동들로 구현된다. 따라서 정당화 행동은 조직현상들에서 필연적으로 나타나게 될뿐만 아니라 때와 장소를 가리지 않고 만연하게 된다.

(2) 개인수준에서의 정당화 행동

정당화의 여지를 제공하는 기반으로 결과에 대한 개인의 주관적 평가를 생각할 수 있다. 직무특성이론에 대한 사회정보처리 이론가들(Salancik & Pfeffer, 1978)의 반박에서 볼 수 있듯이, 객관적 직무특성들은 주관적 판단 또는 정보수집, 주의집중, 타인의 인식, 상대적 비교를 위해서 선정한 참조준거 등에 따라 개인에게 미치는 영향정도가 달라질 수 있다. 특히 감정적 기반을 인지적으로 재배열함으로써 외부 관찰자에게 불만족을 야기할 직무특성이나 조직분위기가 정반대로 느껴질 수 있다(Brickman, Coats, & Bulman, 1978). 한마디로 실상이 갖는 객관성은 한 개인의 주관적 이해 앞에선 무기력하다. 즉 정당화가 가능해지는 이유가 바로 주관적 사실이 객관적 사실에 비해 한 개인의 긍정적 자아감 유지에 더 큰 영향력을 갖기 때문이다. Staw(1980)는 다음과 같은 개인수준에서의 합리화 행동의 출현을 예리하게 설명해 주고 있다.

“개인들은 능력있는 사람으로 인정받고자 최선을 다한다. 구체적으로, 개인들은 자신들의 근접상황에 대해 예언하고 통제하여 자신이 설정해 놓은 목적을 달성하려고 한다. 하지만 역설적이게도 개인들이 능력있는 인물이 되기 위해 노력하면 할수록, 더욱더 합리성에 역행하게 된다. 만약에 한 개인이 매사에 능

력있는 정확한 판단자가 되고자 하는 욕구가 강하다면, 그(녀)는 동시에 자신의 판단을 합리화하려는 욕구 또한 강하게 갖게 될 것이다. 자신과 타인에게 자신이 유능하고 합리적인 판단자라는 것을 증명하기 위해서 그러해진다. 불행하게도, 합리적 인간상에 역행하는 합리화 행동들을 이끌어내는 것은 바로 합리성을 갖추려는 욕구이다.”(pp. 54-55)

〈정당화행동의 대상〉

개인수준에서 나타나는 정당화행동의 대상은 자기 자신과 중요한 타인으로 이분화하여 생각해 볼 수 있다. 자기초점적 합리화는 자기 자신에게 스스로가 합리적이며 능력있는 사람임을 입증하려는 노력의 구체적 결과이다. 이때의 합리화는 행동결과가 가져다 줄 수 있는 부정적 자아 정체감(self identity)을 염려하여 생겨난다.

타인을 대상으로한 합리화는 중요타인의 자신에 대한 평가나 위협을 고려한 정당화이며, 자기초점적 합리화에 비해 훨씬 더 강하게 나타난다. 자신의 행동결과가 기대수준 이하이거나 실패로 나타날 경우 ‘공적 자아’(public self)나 ‘관계적 자아’(relational self)를 보호하기 위해 애초의 판단 및 계획의 불완전성을 인정하지 않는다. 오히려 더 많은 자원을 동일한 행동방향으로 쏟아 넣거나, 중간단계에서의 여건변화나 만만한 타인을 부정적 결과의 원인으로 삼는다.

〈인지 부조화〉

이같은 개인의 자기정당화 과정은 Festinger(1957)가 제안한 인지부조화 이론에 관한 검증연구들에 의해서 체계적으로 다루어졌다. 심리학자들에게 상당히 익숙한 인지부조화 이론의 기본논점은 2단계로 묶을 수 있다. 첫째 단계로, 두 인지요소들의 상호 불일치는 심리적 불편감을 야기한다. 둘째 단계에서, 이같은 심리적 불편감은 두 인지요소 중 하나를 다른 요소에 일치하게 하는 행위를 유발시킨다. 따라서 개인의 정당화 행동은 첫째 단계의 심리적 불안감 해소를 목적으로 두번째 단계에서 구체적으로 일어나게 된다. 결과적으로 “합리적 인간”(rational being)을 포기하고 “합리화하는 인간”(rationalizing being)을 선택하게 된다(Aronson, 1972).

인지부조화 이론의 여러 설명의 들중 가장 많이 연구되었으며 가장 많은 논란을 불러일으킨 설명들은 “(행동에 대한) 불충분한 정당화(로 인해 태도변화가 일어난다는) 설명들”(insufficient justification paradigm)이다. 이 설명들은 한 행동을 하게한 외부적 이유(보상 또는 처벌)가 감소할수록, 자신의 기존태도(또는 신념)과 반대되는 행동(또는 행동이 의미하는 태도/신념)사이에서 발생하는 부조화는 증가한다고 본다. 다시말해, 자신의 태도나 신념과 상반되는 행동의 수행이유가 뚜렷하지 못할 경우, 이미 행해진 행동의 합리성을 보존하기 위해서 기존의 태도를 부정하고 행동과 일치하는 태도를 형성하는 정당화 행동이 강하게 나타난다고 주장한다.

Aronson(1968)은 인지부조화 연구들에서 발견되는 태도변화 즉 정당화행동은 두 인지 사이의 불일치에 의해서이기 보다는 행동발발 상황(또는 원동력)과 긍정적 자아개념(positive self concept) 사이의 불균형 때문이라고 지적하고 있다. 긍정적 자아관을 유지하고자 하는 욕구가 없다면 굳이 정당화가 절실하게 필요하다고 느껴지지 않는다는 점에서 타당한 지적이다. 높은 지위에 있는 사람이나 더 배운 사람들이 더욱 심한 정당화 행동을 보인다는 사실은, 바로 Aronson의 보다 높은 자존감을 가질수록 보다 합리성을 추구하게 되어 보다 극심한 정당화를 받게된다는 주장을 뒷받침해 준다.

Staw(1980)는 Aronson의 설명들을 보다 단순화 시켜서 사람들은 자아(감)방어(self defensiveness)를 목적으로 자신의 행동, 판단, 태도를 정당화하려고 노력한다고 본다. 즉 한 대안을 최종적으로 선택한 후 기존의 여러 대안들에 대한 선호도를 재평가하는 것(Brehem, 1956), 무보수로 따분한 일에 몰두한 후 내가 좋아서 했다고 생각하는 것(Freedman, 1963), 기존입장과 반대되는 방향으로 수필을 작성한 후 기존 입장을 바꾸는 것(Festinger & Carlsmith, 1959) 등의 연구결과는 합리적 인간임을 입증키 위한 자아방어의 결과들이다. 특히 Staw(1974)의 ROTC생들에 대한 연구는 이같은 자아감 방어기제에 의한 태도 및 행동의 변화(즉, ROTC훈련에 보다 적극적으로 참여함)를 실제 상황에서 극명하게 입증해 주고 있다. ROTC를 선택한 후 실시된 징집추첨 결과에 의해서

징집면제를 받을 수 있게 되었으나 학군단과 무조건 복무계약을 체결한 ROTC후보생들은 자신들의 선택 행동과 ROTC에 대한 태도 및 임하는 행동과의 괴리를 불식시킬 필요성을 경험하게 되었다. 결과적으로 이들은 합리적인 선택자로 보이기 위해서 ROTC를 선택함으로써 얻게되는 이득을 과장하고 손해를 과소평가하는 경향성을 타후보생들과 비교해서 보다 뚜렷이 보였다.

상당수의 부조화에 대한 연구결과들은 정당화의 촉진요인들을 제시해 주고 있다. 부정적 결과 야기에 대한 개인적 책임감, 행동의 자의적 선택, 불가항력의 외적요인 부재, 행동의 공개 등은 행위자로 하여금 더욱 많은 부조화를 경험하게 하여 자아방어를 위한 정당화행동을 증가시키는 변인으로 밝혀졌다(Calder, Ross & Insko, 1973; Cooper, 1971). Aronson이나 Staw의 설명들로 재조명해 보면, 이같은 촉진요인들은 한 개인의 긍정적 자아감에 위협을 주어 보다 더 활발한 정당화 행동을 유발시키게 된다는 해석을 내릴 수 있다.

〈조직공정성〉

최근에 와서 조직공정성(organizational justice)에 대한 연구관심이 이론적으로 뿐만 아니라 경험적으로도 높아지고 있는데, 조직공정성의 추구라는 절대적 조직규범은 많은 경우 합리화행동을 수반한다.

Bies(1987)나 그밖의 인상관리(impression management) 연구자들이 주장하듯이, 결정권자는 공정하지 못한 결정으로 인한 피결정권자의 불이익이나 불만을 해소하기 위해 “사회적 해석”(social accounts)을 효과적으로 제공해야 할 필요가 있다. 왜냐하면 불공정한 결과를 수용하게 된 피결정권자는 객관적 투입-결과(input-output)의 비율에 의거해서 불공정을 지각하기 보다는 결과에 대한 납득 여부에 따라 객관적으로 불공정한 처사에도 분노, 원한, 복수심을 갖지 않을 수 있기 때문이다. 따라서 피해자가 감수해야할 불공정한 결과에 대한 납득할 수 있는 해석을 어떻게 제공하느냐가 한 조직에서의 결정권자(즉 책임자급 조직원들)에게 요구되는 주요한 역할이 된다. 일반적으로, 책임소재를 제삼자 또는 여건에 돌리기(causal account), 불공정한 행위나 결과를 재구성하기 위해

서 보다 상위수준의 목적을 제공하거나(ideological account), 비교준거를 적절히 잡아주기(referential account), 사과(penitential account)를 통해서 이번 행동이나 결과가 자신의 진면목을 나타내는 것이 절대 아님을 보이기 등의 4가지 사회적 해석중 하나를 제공하여 자신의 행위나 결정에 대해서 정당화하려 한다. 다시말해 공정하지 못한 결정을 내린 결정권자는 자신은 공정성을 준수하려는 합리적인 사람임을 상대방에게 주시시키려는 목적으로 각 상황에 적절한 사회적 해석을 제공하는 합리화행동을 보인다.

Kim과 Lee(1990)는 한국 근로자들로부터 얻은 부서이동, 업무분담, 고과평가, 봉급인상, 승진 등의 인사관행에 있어서의 조직공정성에 관한 자료를 분석한 결과, 각 인사제도에 대한 지각된 공정성, 직무만족도, 조직몰입을 경험함에 있어서 절차 공정성(procedural justice)이 분배 공정성(distributive justice)보다 약 2배 이상의 영향력을 갖고 있음을 발견하였다. 이같은 연구결과는 한국 근로자들의 마음속에 응어려져 있는 보다 본질적인 문제는 회사의 제반 제도의 운영절차와 고려져 있음을 밝혀주고 있다. 따라서 근로자들이 노동운동의 정당성으로 내세우는 수량화가 가능하고 객관적 지표인 분배차원에서의 불공정성(즉 임금인상률)은 합리성을 구축하기 위한 하나의 수단에서 지나지 않는다고 가정할 수 있다. 즉 궁극적인 목표는 절차 불공정성의 타파이나 외부적으로는 보다 객관적으로 받아드려질 수 있는 임금의 불합리성(즉 분배 불공정성)을 문제시함으로써, 자신들의 내세우는 불만요인과 이에 따른 외현적 행동을 합리적인 것으로 보이려는 의도가 내재하고 있음을 추론해 낼 수 있다. 따라서 이같은 경우에 있어서의 정당화 행동은 목표전이를 통한 정당화행동이다.

〈추종행동〉

우리가 빈번히 목격해온 대통령, 종교지도자, 창업주들에 대한 맹목적인 추종행동도 심층분석을 해보면 합리성추구와 정당화행동의 합류에서 이해할 수 있다. 추종자들은 어느 수준 이상의 능력을 갖춘 지도자와 한 배를 탄 후에는, 절대자의 위대한 면만을 머리속에 간직하고 신격화 시키며 자신의 추종행위가 합리적인 행동이라고 확신하게 된다. 더 나아가서는

지도자의 결정사항 중 잘못된 결과를 가져온 것들에 대해서는 철저한 정당화를 행하여 자신의 추종행동이 합리적임을 자신과 주변사람에게 인식시키고자 한다. Janis(1972)가 케네디의 쿠바침공결정, 닉슨의 워터게이트사건 등 역사적 사건들의 심층분석을 통해 발견한 집단사고는 이같은 맥락에서 나타난 대표적 현상이다. 절대권력자와 그의 추종자들로 구성된 의사결정 집단은, 자신들은 가용한 모든 정보를 분석 검토하고, 가장 도덕적인 판단기준을 적용하고, 모든 집단구성원들의 합의를 토대로 의사결정이 이루어져서, 성공적인 결과를 창출해 내는 합리적 의사결정집단임을 전제한다. 이같은 가상적 합리성을 견지하기 위해 정보제공자를 선별하고, 이탈자를 불허하고, 외부비판자들을 악의를 가진 적으로 간주하는 등, 동원할 수 있는 모든 정당화행동을 행하면서 절대권력자에 대한 추종행동을 더욱 강화한다.

〈몰입증폭 현상〉

Shubik(1971)의 돈걸기 실험에서 처음 개념적으로 제시된 오도로의 “몰입증폭 또는 과몰입 현상”(escalated commitment phenomena)도 근본적으로 합리성추구와 정당화의 합류현상이다. 과몰입이란 동일한 방향으로 행해진 일련의 행동들이 부정적인 결과를 가져왔음에도 불구하고 포기 또는 중단한다는 것이 행위자에게 확실한 문제해결책이 아닌 상황에서, 같은 방향으로 지속적이며 증폭된 행동을 보이는 현상을 의미한다(Staw & Ross, 1987). 일상적인 예로, 사람들은 3년이 넘는 차를 계속 더 타야할지 팔고 새차를 사야할지, 떨어지는 주식을 팔아야 할지 아니면 좀더 두고 봐야할지, 직장을 옮겨야 할지 현직장에 계속 있어야 할지 등 어떤 선택이 보다 나은 결과를 가져올지 모르는 불확실한 상황에서, 하나의 선택을 결정(대부분 경우 현상에 안주하는 선택을 하여 부정적인 결과를 체험)한 후에는 그 선택에 대해 이전보다 훨씬 더 몰입된 행동을 보인다.

Staw(1976)는 경영학과 학생들을 피험자로 실시한 실험실연구를 통해 이같은 몰입증폭현상이 긍정적 자아감 추구(즉 합리성추구)와 정당화 행동이 합류한 결과임을 입증해 주고 있다. 한 회사의 재무담당관리자의 역할을 맡은 피험자들의 반은 직접 자기회사의

업무부서에 연구개발비를 할당하게 했고 나머지 반은 다른 재무담당관리자가 할당한 연구개발비를 검토하게 했다. 또 한 각 집단의 반에게는 예산할당 결과가 긍정적으로, 나머지 반은 부정적으로 나왔다고 알려 주고 제이차 예산할당을 어떻게 할 것인가를 물어보았다. 실험결과는 자신이 직접할당했을 때 그리고 일차할당의 결과가 부정적일 때, 이차할당에서 더 많은 예산을 할당하는 경향성을 보여주었다. 즉 일차할당이 자신의 책임하에 이루어졌을 경우 부정적 결과는 피험자로 하여금 더 강하게 긍정적 자아감 유지의 필요성을 느끼게 하여 이같이 더 많은 예산을 할당(정당화행동)하게 했다고 볼 수 있다. 한 마디로 과몰입 현상에 관한 연구결과들(즉, Brockner & Rubin, 1985; Tegar, 1980)은 사람들이 “심리적 비용”(psychic costs)을 “경제적 비용”(economic costs)보다 더욱 중요시하는 경향성이 있음을 밝혀주었다.

Fox와 Staw(1979)는 Campbell(1969)의 “덫에 걸린 행정가”(trapped administrator)라는 개념을 실험실 연구를 통해 입증해 보였다. 이들의 실험에서 행정가들은 좌천이나 해직의 위험이 높을수록, 그리고 조직내에서 자신이 제안한 정책안에 대한 반대가 클수록, 자신의 잘못된 결과를 가져온 정책에다 더 많은 물적, 심적 자원을 투자하는 경향을 보였다. 이같은 결과는 우리나라 행정의 최고책임자들이 보이는 전형적인 행태에서도 쉽게 목격할 수 있다. 정책입안자들은 자신들이 책정한 정책을 바꾼다는 것은 해임 또는 좌천이 뒤따를 가능성이 높기 때문에(국민, 상위 책임자, 주주, 고객 등에 의해서 해임이 가능하다면), 자기방어를 위해 이미 선정된 정책이 실패로 돌아가더라도 포기하지 않고 오히려 더 많은 예산을 부어 넣는다. 다른 선택의 여지가 없을 뿐만 아니라 선정된 정책의 성공실패에 의해 자신의 운명이 정해져있다는 사실 때문에 지극히 자기방어적인 정당화를 보이며 이진실패를 어떻게 해서든지 만회하려 한다. 즉, 사전합리성을 충족시키기 위해서 기존의 정책에 대한 투자가 잘못이 없으며 궁극적으로 득이 있을 것이라는 것을 보이기 위해 더 많은 투자를 하는 과몰입증상의 정당화행동을 보이며 사후합리성을 추구한다.

(3) 조직수준에서의 정당화행동

개인수준에서 나타나는 정당화행동은 주로 사회심리학자나 조직심리학자들에 의해 이론적 또는 경험적으로 체계화 되어온 반면에, 조직수준의 합리화행동은 조직사회학자들에 의해서 주로 체계화 되어왔다. 이들 조직사회학자들의 기본전제는 조직은 궁극적으로 합리적이기 위한 노력을 경주하며 조직의 내적요인과 외적환경요인들을 자신의 통제하에 놓으려는 노력을 기우리나, 결코 완전히 합리적인 조직체계를 성취하지 못할 뿐만 아니라 오히려 상당히 불합리한 상태로 남아있게 된다고 본다. 결과적으로 개인과 마찬가지로 조직의 합리성추구는 정당화행동을 필연적으로 동반하게 된다.

한 조직의 합리성추구는 조직효과성의 광역화 및 극대화의 추구로 규정지을 수 있다. 한 조직의 이해관련집단들 모두가 만족할 수 있는 최적의 자원분배, 최대의 권한부여, 최상의 목표추구가 가능할 때 그 조직은 합리적인 모습을 갖는다. 하지만 제한된 자원, 무리한 권한욕구, 상충적이며 가변적이고 모호하기 쉬운 조직목표, 그리고 제한된 정보처리능력, 조직환경의 불확실성 등으로 인해서 조직은 이같은 이상적 합리성을 달성하기가 불가능하다. 하지만 조직은 내외적으로 합리성을 견지할 것을 요구받는다. 따라서 합리적인 모습을 갖추기 위한 정당화가 조직차원에서도 필연적으로 마련하게 된다.

보다 구체적으로, 자원의 불충분성으로 인해 조직이 실질적으로 채택하게 되는 분배기준은 합리적이기 보다는 정치적인 색채를 띠게 된다(Pfeffer, 1980). 한 예로, 하부조직집단의 이익단체화(coalition formation)가 두드러지게 나타나게 되어 상호 zerosum 게임을 벌이며 집단적 이기주의가 두드러지게 된다. 각 하부조직집단들은 기여도와 분배의 비례에 입각한 합리적 분배원칙을 준수하기 위해서(합리성 추구) 자기집단의 기여도는 과장하고 타집단의 기여도는 과소평가한다(정당화행동).

또한 조직은 조직목표의 자생적 특성인 상충성, 가변성, 모호성으로 인해 합리성 달성에 있어서 난관에 부딪치게 된다. 즉 많은 경우에 합의된 목표, 일관성 있는 목표, 구체적인 목표를 설정하기가 용이치 않게 된다. 따라서 선택한 목표에 정당성을 부여하기 위해

조직목표를 단순화, 수량화, 단기화시키는 합리화 행동을 보인다. 한 예로, 대학조직의 대표적 목표인 전인교육은 주요 관련이해집단들(즉, 학생, 교수, 교직원, 학부모 등)의 입장에 따라서 상이하게 해석되고, 상충적으로 인식되며, 구체적인 형태로 전달되기가 쉽지 않기 때문에, 입학성적, 졸업성적, 졸업생의 취직률 또는 배출된 사회적 저명인사의 수자 등 가시적이고 객관적인 수치로 목표가 전이된다.

제한된 정보처리능력과 자기중심적 문제파악 성향에 의해서 한 조직이 실질적으로 밟는 문제해결과정은, 문제발생 인지, 문제원인 규명, 문제해결대안 모색, 문제해결책 선정, 문제해결 시도의 합리적 문제해결과정을 거치기 보다는 순서를 임의로 뒤바꾸고 의현적으로만 합리성을 가장한다. 한 예로, 성장경제 정책에 탁월한 능력을 구비하고 있는 경제기획원 고위이사결정팀은 경제적 난국을 성장둔화로 인해 생겨난 문제로 일방적인 진단을 내리거나, 성장정책으로 풀릴 수 있는 경제문제를 고의로 야기하여 스스로를 능력있는 경제팀으로 만들려는 경우를 생각해 볼 수 있다. March, Cohen, 그리고 Olson(1972)은 자신들이 연구한 조직들의 실제 의사결정과정들의 대부분이 이같은 경향성을 보여줌을 발견하고, 쓰레기통(garbage can)이란 용어으로써 한 조직이 목표, 계획, 실천의 순서를 조직에게 가장 유리하게 임의로 바꾸는 양상을 은유적으로 표현하였다. 이들은 쓰레기통같은 조직이 합리적으로 일을 처리하기는 커녕 존립해나가는 것조차도 행운이라고 꼬집었다. March와 Weissinger-Baylon(1986)도 미국 군대조직의 정책결정 과정을 면밀히 분석한 후 이같은 비합리적인 정책수립과 시행이 예상밖으로 만연하고 있음을 발견하였다.

조직과 조직환경과의 관계도 수동적이며 능동적인 양면적 관계를 가지지만, 많은 경우 조직환경에 의한 조직의 이끌림이 보다 강력하기 때문에 사전계획의 불가능에 따른 사후 합리화가 필수적이게 된다(Pfeffer & Salancik, 1978). 다시말해, 조직행동은 '조직환경이 보이는 반응의 원인이기보다는 결과일 경우가 더 많다. 왜냐하면 조직환경은 조직에 비해 보다 다양한 구성요소로 이루어져 있고 자주 변화하고 호전적이어서 조직환경이 조직에 미치는 영향력이 그 반대방향의 영향력보다 크기 쉽상이기 때문이다. 조직

이 능동적으로 환경을 자신에게 유리하게 변화시킬 수 있는 경우에도 완전한 대환경 통제력을 성취하길란 불가능하기 때문에 여전히 통제력 미비에 대한 합리화가 필요하게 된다.

Thompson과 Tuden(1959)은 조직수준에서의 의사결정 유형을 4가지로 나누어 조직의 합리성 추구에 있어서 한계상황을 명쾌히 지적해 주고 있다. 이들은 "인과관계의 확실성(cause-effect relations certainty)"과 "선호 명료성"(preference certainty)의 두차원을 상정하고, 2×2식 분류방식에 의한 네가지 조건 각각에 있어서 독특한 판단유형이 요구됨을 제시하였다. 인과관계가 명료하고 선호하는 바가 분명할 경우인 제1유형에서는 합리적(rational) 의사결정이 가능하다. 하지만 나머지 세 유형에서는 합리적인 방식을 통한 판단이 가능하지 못하게 된다. 즉 불확실한 인과관계와 확실한 선호를 가질 경우에는 판단적(judgmental) 의사결정을, 확실한 인과관계와 불확실한 선호를 가질 경우에는 타협적(compromising) 의사결정을, 그리고 두차원 모두에서 불확실한 경우에는 직감적(inspirational) 의사결정을 요구한다.

대부분 조직들의 의사결정상황은 이들 세 조건중의 하나에 해당된다고 볼 수 있으며, 특히 정보화사회로 진입하면서 마지막 제 4유형의 여건이 대부분 조직의 의사결정상황을 대표하리라 예상된다(김명언, 1990). 이같은 제 4유형의 여건속에서 조직이 보이는 전형적인 특성은, 정보유통과 의사소통의 차단과 왜곡, 내부 구성원 또는 하위집단들간의 상충적 이해관계에 따른 목표의 전이와 가식화, 부분적 합의를 전체합의인양 오도하는 성향이다. 즉 조직내외에 존재하는 차단요인(외부환경의 불확실성과 조직내부의 정치적 행동)으로 인해 조직은 불완전한 문제해결체계를 갖게 되어 비합리적 궤도위에서 계속 머물며, 조직의 사전합리성 결여를 매꾸기 위한 정당화 활동을 활발히 도모하게 된다.

결론적으로 조직도 개인과 마찬가지로 합리성을 추구하고 합리성규범하에서 운영되나 여러 제약요인에 의해서 정당화행동에 의존하게 된다. 특히 정보화사회에서는 첨단정보/전자/전산기술의 급속한 발달에 의해 조직은 정보처리능력의 한계를 상당히 극복하게 되어 보다 철저한 합리성 규범을 강조할 것이기 때문

에, 정당화행동의 필요성은 줄기는 커녕 증대되리라 예상된다(김명언, 1990).

〈정당화행동의 대상〉

조직도 개인과 유사하게 내부구성원들과 외부 이해 관련집단을 대상으로 정당화행동을 보인다. 합리성 규범을 추구해야 하는 조직은 우선적으로 조직구성원들에게 합리성 환상을 심어주려는 노력을 한다. 왜냐하면 조직은 조직구성원들로부터 조직목표 달성에의 몰입을 이끌어내기 위해서는 합리적 제도, 절차, 기준에 의거해서 운영되고 있음을 보여주어야 하기 때문이다. 따라서 대부분의 조직들은 업무수행절차, 위계구조, 업무분담, 조직구조, 인사관리제도 등을 공식적으로 마련해 놓음으로 구성원들로 하여금 자신들이 몸담고 있는 조직이 상호 일관된 합리적 규칙과 제도를 가지고 운영되고 있음을 인식시키려 한다. 하지만 대부분 경우 이같은 공식적인 규칙과 제도는 실제로 작동되고 있는 것들과는 판이하게 다르다(Meyer & Rowan, 1977). 한마디로 합리성을 가장하기 위한 제반 공식적 제도나 규칙은 단지 합리적 조직임을 조직원들에게 보이기 위해 만들어진 정당화행동의 산물들이다.

조직은 내부 조직원들에게 뿐만 아니라 외부 이해 관련집단(즉, 주주들, 소비자나 고객, 자원 및 자금 공급자 등)에게도 합리성을 추구하고 있음을 전시할 필요가 있다(Thompson, 1967). 이에 따라 조직은 측정이 용이하고 수량화가 가능한 목표나(즉, 매출액 규모, 입원환자 수, 합격자의 학력고사 성적 등), 조직이 특출히 잘할 수 있는 영역에 초점을 맞추어 전력을 기울이게 된다. 이같은 조직의 노력은 장기적으로는 조직의 성장에 역행될 수도 있다는 점에서 비합리적이다. 즉 외부이해관련집단에게 합리적인 조직임을 입증해 보이기 위해 비합리적 행동을 취하게 된다는 지극히 아이러니칼한 양상을 띠게 된다.

특히 조직이 기대에 못미치는 수행결과(즉 매출액 감소, 순이익 감소, 주가하락, 배당예산액의 격감 등)를 보일 때, 합리성 고취를 위한 일련의 조치로서 일관성이나 위계질서의 강조, 명령체계의 단일화 등이 추구된다(Kim, 1987). 동시에 조직의 정당화행동 또한 더욱 활발히 병행되어 “잘한 것은 내탓, 못한

것은 환경 또는 여건 탓”으로 돌리는 자기중심적인 인과관계 규명 경향성이 강하게 나타난다. Staw, McKechnie와 Puffer(1983), Bettman과 Weitz(1983)들이 행한 기업의 연말보고서(annual reports)에 관한 연구결과에서도 입증되었듯이, 조직들은 일년간 업적이 좋았을 경우에는 조직구성원들과 경영진들의 헌신적 노력과 남다른 능력을 주요 원동력으로 언급하지만, 부진한 업적을 보였을 경우에는 전반적 경기침체, 불가항력의 기업환경요인, 악재요인 등을 주요 원인으로 거론하는 경향을 뚜렷이 보인다.

〈목표설정 및 보상〉

앞서도 언급했듯이 조직의 목표가 무엇인가와 이를 어떻게 달성할 것인가에 있어서 상당히 불명확하기 때문에, 조직이 갖는 의도는 합리적이거나 실제 행동에 있어서는 정당화시키는 모습을 띠게 된다. 특히 사조직보다는 공공조직에서 조직목표와 이의 달성방법이 보다 모호하기 때문에 정당화 행동이 보다 빈번하게 나타난다. 예컨대, 근본 목표로 내세우는 대학의 참교육, 병원의 건강증진, 교회의 신앙돈독, 정부기관의 시민봉사 등은 그 자체를 명확하게 정의내리기 어려울 뿐만 아니라 달성방법에 대해서도 다양할 수 있다.

따라서 Weick(1977)가 언급한 조직의 능동적(또는 선택적) 대환경대처행동(enactment)은 공공조직에서 보다 빈번히 나타난다. 공공조직들은 먼저 환경을 자기에게 유리하게끔 정의하고 그 다음에 환경과 어울림을 표방한다는 점에서, 합리성을 추구하기 위해 정당화행동을 한다고 볼 수 있다. 우리나라의 종교계가 세계에서 유래를 찾아 볼 수 없을 정도로 다종교 다교파 현상을 보이고 있는데(오명철, 1990), 이같은 현상도 종교조직의 근본목적과 이의 달성방법에 있어서의 모호성, 한국사회의 급변성, 국민들의 높은 교육수준 등이 맞물려서 세상을 나름대로 정의할 수 있는 여지가 많아지므로 인해 나타났다고 볼 수 있다.³⁾

3) 높은 교육수준은 높은 합리성주구를 낳게 되고, 결과적으로 보다 활발한 정당화행동을 야기한다는 추론이 가능하다면, 종교조직의 목적과 수단의 모호성 더하기 한국사회의 정치, 사회, 경제적 불확실성은 이같은 정당화행동을 더욱 강화하였을 것이라고 가정할 수 있다.

Kerr(1975)는 병원, 대학, 행정부, 사기업 등을 포함한 다양한 조직들의 보상행동에서 빈번히 나타나는 “B를 원하면서 A를 보상하기”(rewarding A while hoping for B)현상은 객관적 기준에 대한 도취(fascination with an objective criterion, 한 예로, 환자들의 치유된 정도 보다는 입원환자 수), 가시적인 행동에 대한 과잉강조(overemphasis on highly visible behaviors, 한 예로, 가르치는 능력 보다는 학술지에 게재된 논문 편수) 등으로 인해서 나타난다고 주장한다. 이같은 현상들도 기본적으로 합리성추구를 염두에 두면서 정당화행동이 병행되어 나타나는 결과라고 볼 수 있다. 즉 “hoping for B”는 B가 모든 사람들의 기대에 부합하는 목표라는 점에서 합리성추구이고, “rewarding A”는 A가 근소하게 갖고있는 B적인 면을 과장해서 A=B라고 주장한다는 점에서 정당화행동이라고 볼 수 있다. 다시말해 합리성추구와 정당화가 합류되어 있을 때는 합리성규범(예로, 사업보국)의 준수와 실리획득(예로, 단기이윤 극대화) 모두를 가능하게 하기 때문에 이같은 분열적 보상행동이 나타나게 된다.

〈공식적 분석〉

조직이 행하는 공식적 분석(즉 특정 사안에 대한 체계적 연구결과를 보고하는 문서작성) 들도 현상을 파악하기 위한 목적보다는 의사결정이나 실행된 행위를 정당화시키기 위한 목적으로 빈번히 사용된다(Meyer, 1984; Langley, 1989). 공식적 분석을 실시하는 합리적 목적들로, 문제에 대한 이해도를 증진시키기 위한 다양한 정보수집, 자신의 의견을 전달하기 위한 의사소통, 부하들의 효과적 문제해결을 위한 지시 또는 관리(direction and control)등 세가지를 들 수 있다. 하지만 많은 경우에 있어서 이같은 합리적 목적이 아닌, 논란의 여지가 다분히 있는 경우 자기 입장의 방어수단으로(Lindblom & Cohen, 1979), 문제 자체로부터 타인들의 관심을 다른 방향으로 돌리기 위해서(Brewer, 1981), 조직이 취한 행위의 정당성을 구축하기 위한 상징적이고 관례적인 목적으로(또는 다양한 이해관련집단들의 요구사항을 상징적으로나마 충족시켜주기 위한 목적을 가지고, Feldman & March, 1981; Langley, 1989), 심지어는 문제가 자연

적으로 해결될 때까지 무엇인가 하고있다는 것을 보여주기 위해서(Langley, 1989) 공식적 분석을 실시하는 것을 발견할 수 있다. Meyer와 Rowan(1977)은 조직이 외부이해관련집단으로부터 요구받는 합리성 구비요구를 ‘기관압력’(institutional pressures)이라 명명하고 있으며, Langley(1989)는 이 압력에 의해서 (공공)조직들이 작성하는 공식적 계획서의 실질적 목적을 다음과 같이 기술하고 있다.

한 공공조직의 계획서를 작성하는 주요목적은 의도적으로 특정 이미지를 정부의 주무부서에게 제시하기 위해서이다. 즉 어떤 이미지를 전달할 것인가를 먼저 정하고, 계획서 내용이 만들어지고, 구색이 맞는 도표나 수치가 삽입된다. 현실과는 아무 관계가 없으며, 앞으로의 실제 조직활동의 지침도 되지 않는다. (p. 625)

다시말해, 상위관련조직이 기대하는(또는 요구하는) 바람직한 이미지를 추구하고 있는 합리적인 조직임을 보여주기 위해서 내용적으로만 부합하는 도표나 수치를 삽입한 계획서를 작성해 놓는 정당화행동을 한다.

〈조직개발〉

최근 우리나라 기업들이 앞을 다투며 조직개발 전문가들을 불러 조직진단 및 변화를 시도하려는 기본동기들 중에는 조직의 합리성추구를 과시하려는 의도도 한몫을 차지하고 있다. 이같은 의도는 전문지식을 가진 사람들의 자문을 통해 보다 나은 기업경영을 추구하고 있음을 조직구성원과 외부이해관련집단에게 보임으로 소기의 목적을 달성했다고 간주하며, 실제 얻는 성과에 대한 체계적인 평가는 소홀히 하는 경향성에서 드러난다. 조직개발은 대상조직과의 첫 만남부터 조직변화실시의 효과에 대한 평가 및 앞으로 고려해야할 점 제시까지 매단계가 구체적인 조직개발작업이라는 Schein(1987)의 주장을 고려할 때, 최근의 조직개발 프로그램 도입에 대한 열성은 일종의 합리성 추구와 정당화행동의 합류현상으로 볼 수 있다.⁴⁾

4) Golembiewski, Billingsley와 Yeager(1976)는 한 조직개발기법을 적용해서 나타난 조직변화는 alpha, beta, gamma의 세가지 상

(4) 수준간 합류

동일수준에서뿐만 아니라 개인과 조직의 두 수준간에도 합리성과 정당화의 합류현상을 발견할 수 있다. 본 논문에서는 평가제도를 통해 나타나는 조직의 합리성추구와 개인의 정당화행동과, 지도자역량효과에 대한 신념을 통해 나타나는 개인의 합리성추구와 조직의 정당화행동을 살펴보고자 한다.

〈조직의 합리성추구와 개인의 정당화행동 : 평가제도〉

조직들이 공식적으로 사용하고 있는 대부분의 평가제도들은 객관적 기준들로 구성된다. 하지만 많은 경우에 이들 평가제도들은 조직이 합리성을 추구하고 있음을 보이기 위한 전시적 목적으로 채택되고 있다. 즉 객관적인 과정과 기준에 의해서 조직원들과 조직 전체의 업적을 평가하고 있음을 내외적으로 보여주기 위한 의도에 안주하는 경향을 보인다. 이같은 경향성이 두드러지게 나타나는 이유는, 완벽한 평가기준을 설정하기 위해선 일단 갖춰진 평가제도의 실시후에 정확한 검토를 거쳐 수정보완을 계속해서 보다 합리적인 개선책을 마련해야하나, 결과에 대한 정확한 평가적 정보를 제공해야할 피평가자들과 실시자 모두가 보다 완벽한 합리성을 추구하고자하는 자기들의 입장을 방어하는 수준에서 만족하기 때문이다.

피평가자들은 본연의 업무목표와는 상관없는 일이라도 평가기준에 반영되는 일이라면 전력을 다하게 된다. 따라서 각 피평가자는 본업무의 추구목표를 완전히 다른 것으로 대치시키거나 협소하게 해석하고

시행하면서, 선정된 평가기준에의 고착화현상을 보인다. 평가자들도 자신들이 기준으로 삼는 평가제도가 불합리한 면이 있더라도 현존 평가제도의 장점만을 부각시키고 단점은 망각하여 합리적인 제도라고 인식하려한다.⁵⁾

〈개인의 합리성추구와 조직의 정당화행동 : 지도자역량 효과〉

최근 들어 다시 조직심리학자들의 지대한 관심을 끌고 있는 지도자 역할의 본질도 개인의 합리성 추구하고 조직의 정당화행동의 합류라는 맥락에서 파악해 볼 수 있다. 한 조직의 지도자와 조직원들간의 관계에 대한 상당수의 실증적 연구들은, 객관적인 조직성과와 한 지도자의 역량과의 상관관계는 거의 없음에도 불구하고 (부하)조직원들은 (주관적으로) 지도자역량이 가장 중요한 결정요인이라고 믿는다는 것을 발견하였다(Pfeffer, 1977).

Meindl, Ehrlich, 그리고 Dukerich(1985)는 “지도자역량이란 곧 사랑이다”(the romance of leadership)라고 주장한다. 즉(부하) 조직원들이 지도자의 역량에 대해 갖는 굳건한 신념은, 마치 사랑에 빠진 사람들이 보여주는 사랑하는 상대방의 역량 또는 잠재력에 대한 무조건적 믿음과 동일한 맥락에서 볼 수 있다는 주장이다. 결과적으로 조직원들은 자신들의 지도자가 자신들의 조직운명을 좌지우지할 수 있다고 믿는다. 조직원들이 자신들의 지도자와의 낭만적인 관계설정으로부터 얻게 되는 가장 중요한 이득은 조직현상에 대한 인과관계를 나름대로 파악함으로써 얻게 되는 안도감과 통제감이다. 즉 지도자역량의 효과성이 조직의

이한 유형을 가질 수 있다고 주장한다. alpha변화는 안정된 측정개념 상에서 나타난 변화이고(예로, 직무제설계후에 직무담당자들이 보다 의미있는 직무를 수행한다고 느낌), beta변화는 측정개념은 변하지 않았으나 측정간격에 대해서는 새로운 심리적 간격을 가질 때를 일컫으며(예로, 직무제설계후 5점 척도상의 간격간 거리를 재조정함), gamma변화는 개념 자체를 새로이 정의하게 되는 변화(예로 직무중요성을 회사매출액 신장 차원에서 봤으나 직무제설계후 고객의 생활편의에의 기여차원으로 재정의를 함)를 의미한다. 이같은 세가지의 상이한 조직변화가 가능함에도 불구하고, 실제 적용한 조직개발기법들이 어떠한 변화를 산출해 냈는가보다는 변화가 +방향으로 일어났는가에 관심을 갖는 조직개발자의 자세도 엄밀히 따지면 합리성과 정당화의 합류현상으로 볼 수 있다.

5) 한 예로, 우리나라의 입시제도를 들 수 있다. 아무리 뜻있는 몇몇 교조선생님들과 교육학자들이 참교육을 부르짖어 봐도 대입학력고사의 문제경향에 맞추어 입시생들은 고교생활을 한다. 마찬가지로, 보다 개선된 입시제도를 찾아 제시해야 되는 교육행정가들도 새로운 제도가 창출해 낼 좋은 점들보다는 문제점들을 보다 심각하게 고려할 뿐만 아니라, 적지 않은 모순을 갖고 있는 현행제도도 자신이 제정하지도 않았고 책임질 일이 아니라고 생각하며 현상유지에 안주하게 된다. 반대로 기존의 교육평가제도의 문제점들이 속출하는 상황에서도 자신이 만들었고 책임져야하는 교육제도인 경우에는, 보다 더 많은 자원을 기존제도에 쏟아붓는 소위 몰입증폭현상을 보이게 된다(Staw, 1976).

성공실패를 결정한다는 인과관계적 확신은 조직원들로 하여금 간접적으로나마 불확실한 환경에 대해 통제감(sense of control)을 갖게 해준다.

여기서 조직원들은 상황에 대한 통제력 확보라는 합리성을 추구하고 이에 따라 조직은 조직의 흥망성쇠가 지도자(집단)의 경영능력에 달려 있다고 단정함으로써 조직원의 합리성추구와 조직의 정당화행동이 합류하게 된다. 조직이 보이는 정당화행동의 구체적인 예로, 조직의 부실한 연간업적과는 전혀 관계없는 고용사장을 전격적으로 파면하는 그룹의 인사조치나, 팀성적의 저하에 직접적인 원인제공을 하지않은 감독을 해고하는 프로스포츠 구단들의 인사조치를 들 수 있다.

3. 정당화행동의 역기능과 순기능

한 개인이나 조직이 합리성 추구를 포기하고 정당화행동에 의존하게 되면, 보통은 사회규범상 잘못된 행동이라는 딱지를 붙인다. 이같은 딱지붙임은 정당화행동이 가져오는 지나친 비합리성과 역기능을 하이 라이트시켰을 때 타당하다. 정당화행동으로 야기되는 역기능의 심리적 기본기제는 지나친 자기중심적 또는 자기방어적 자세이다.

보다 구체적으로, 정당화행동으로 야기되는 주요 역기능들로는 다음의 세가지를 생각해 볼 수 있다. 첫째, 정당화작업의 출범 후 나타나는 주요정보의 차단, 외면, 또는 왜곡 등의 인지적 역기능이다. Janis(1972)가 발견한 집단사고에 빠진 의사결정팀들이 보여주는 공통된 현상들인, 중요 외부정보제공자들과의 철저한 장벽쌓기, 만장일치의 환상, 무오류의 환상, 주관적 도덕성의 팽배는 정당화행동으로 야기되는 여러가지의 역기능적 증상이다.

둘째, Staw(1976)등이 제안한 과몰입현상으로 인한 주요자원의 낭비이다. 사전판단의 타당성을 고수하기 위해서(즉 합리적인 판단자였음을 주장하기 위해) 잘못된 방향으로 계속해서 자금과 인력을 투입하는 정당화행동은 잉여자원의 절대부족 상태에 놓여있는 조직에겐 심각한 타격을 줄 수 있다.

세째, 정당화행동으로 인한 비윤리적 행동의 만연이다. Gellerman(1986)은 사람들이 조직생활을 함에

있어서 비윤리적인 행동을 하게 되는 이유로서 세가지 합리화를 들고 있다. 첫째로, 자신의 행동은 현실적 윤리성의 범주로는 지극히 윤리적 행동이라고 주장하는 이른바 윤리적인 것의 범위를 인위적으로 확장하는 합리화이다. 이같은 합리화가 가능한 것은, '얼마나 비윤리적이어야 정말로 비윤적이냐'라는 질문에 대한 답이 지극히 주관적일 수 있음에 기인한다. 둘째로, 자신의 비윤리적인 행동은 자신이 속한 조직을 위한 행동이어서 어쩔 수 없거나, 팽의의 윤리기준으로는 그다지 비윤리적이지 않다고 합리화한다. 세째로, 자신의 비윤리적인 행동이 조직을 위한 행동이기 때문에 조직이 묵인할 뿐만 아니라 만약의 경우에는 보호해 줄것이라고 믿는다. 따라서 자신의 비윤리적인 행동은 결코 발각되지 않을 것이고 발각되더라도 공개되지는 않을 것이라고 확신한다. 적지않은 조직원들이 이같은 합리화를 통해 나름대로의 윤리관을 갖기 때문에 비윤리적 행위들이 조직내에서 끊임없이 발생하게 된다.

하지만 정당화행동은 경우에 따라서는 개인과 조직에 순기능적일 수 있다. Brunsson(1985)은 비합리성은 조직생활의 공통특징으로서 상당히 많은 순기능 역할을 한다고 주장하며 "어떤 조직들은 어려운 여건 속에서 살아남기 위해선 보다 더 비합리적(즉 효과적인 정당화를 활용하는) 조직이 되는 방법을 배워야 한다(pp. 3-4)"고까지 제안하고 있다. 특히 자신에 대해 긍정적 자아감을 유지하기 위해서 수행하는 자기초점적 정당화는 긴장감완화를 통한 개인의 정신건강 유지라는 순기능역할을 한다. 조직이 요구하는 기대수준이 지극히 높은 경우, 정당화행동을 억제하며 계속적인 실패를 경험하게 되면 심한 스트레스, 우울증, 또는 무기력감을 느끼게 되어(Seligman, 1975), 자아감 상실 또는 흥미를 경험할 수 있다. 이같은 정당화의 순기능적 측면들은 역기능적 측면에 비해 조직학자들에 의해서 소홀히 다루어져왔기 때문에 다음 다섯가지 영역에서 보다 구체적으로 논의해보기로 하겠다.

<경력상담>

경력개발상담에 있어서 상담자의 지나치게 비판적인 경력상담은 정당화행동을 통해 형성한 내담자의

긍정적 미래관을 깨뜨린다는 면에서 바람직하지 못하다. 왜냐하면, 한 개인의 경력개발을 장기적으로 도와준다는 목적하에 현재 종사하고 있는 직업에 대한 밝은 면과 어두운 면을 낱낱이 분석하여 지적해준다면, 자신이 하고있는 일에 대해 나름대로 갖고있는 긍정적 시각을 불식시키거나, 실현불가능할지도 모르지만 주관적으로 갖고있는 포부를 물거품 환상으로 인식하게 하여 오히려 심한 좌절과 불만을 조장할 수도 있다. 특히 하류직종에 종사하는 사람들에게는 자신의 경력설계나 현직업에의 만족감을 나름대로 정당화할 수 있는 여지를 만들어 줄 필요가 있다.

〈대인관계〉

대인관계에 있어서 정당화를 통한 상대방에 대한 호감도 증대도 보다 나은 인간관계형성이라는 순기능적인 결과를 가져온다. Darley와 Berscheid(1967)는 함께 일하는 관계가 일시적일 때에 비해 지속적일 때, 처음에 가졌던 상대방에 대한 호감도가 훨씬 더 증가한다는 연구결과를 얻었다. 이같은 상대방에 대한 태도변화는 처음에 가졌던 실제 감정과는 불일치할 수 있는 “계속해서 함께 일하는 이유는 서로 좋아하기 때문”이라는 합리성을 갖추지 못할 때 경험하는 심적 갈등을 제거하기위한 정당화과정을 거쳐나온 결과로 볼 수 있다. Zajonc(1965)의 빈번한 접촉이 호감도를 증가시킨다는 주장도 같은 맥락에서 이해될 수 있다.

〈조직운영의 원리〉

Argyris와 Schön(1978)은 여러 기업경영자들과의 면접자료를 토대로, 한 조직의 “추구하는 이론”(espoused theory)과 “작동하는 이론”(theory in use)과의 괴리현상이 조직운영원리상에서 빈번히 나타남을 지적하며 두 이론의 합치도 극대화를 조직효과성의 증진을 위한 처방전으로 내놓고 있다. 하지만 추구하는 가치와 작동하는 가치와의 차이를 뚜렷이 인식하고 있으면서도 그대로 방치하는 경우를 여러 기업의 기업문화를 심층적으로 분석하면 알수 있는데(김명인, 1990), 이같은 현상도 합리성추구와 정당화행동이 함께 흐르게 함으로 얻게되는 순기능 때문으로 이해될 수 있다. 즉 표방하는 가치가 갖는 합리성을 통해 합리성 규범을 충족시키고 동시에 이윤극대화라는 목표

달성을 위해서 조직원들의 정당화행동을 방지하는 것으로 볼 수 있다.

〈불확실한 환경파악〉

모호한 상황에서 조직이 정당화행동을 선택한다는 것은 조직의 존립에 필수적이다. 왜냐하면 정당화는 한 조직으로 하여금 나름대로 명확한 목표와 수단을 가지고 조직의 귀중한 자원과 노력을 투자할 수 있게 하기 때문이다. 바로 이같은 이유에서 Brunsson(1985)은 행동합리성이 판단합리성보다 조직생존에 더 중요하다고 주장하였다. 또한 외부이해관련집단들에게도 조직이 나름대로의 주관을 갖고 기준과 방법을 설정해 놓고 있다는 신뢰감을 불러 넣어줄 수 있어, 보다 더 적극적인 협조를 제공받을 수 있게 된다. 이같은 맥락에서 나름대로의 학파를 가지고 있는 대학들이(즉 시카고 경제학파, 프랑크푸르트학파) 그렇지 못한 대학에 비해 훨씬 더 성공적인 대학으로 평가받는 이유를 헤아려 볼 수 있다. 한마디로 합리화의 결과 자체가 현실이 되어버리며, 동시에 모호한 문제 또는 상황이 (설사 편협되었다 하더라도) 하나의 확실한 방향으로 조명되어 모호성으로부터 기인하는 갈등, 긴장감, 무력감, 자기무능감 등을 극복할 수 있게 된다.

〈지도자역량〉

앞서 논의됐듯이, 지도자의 주요역할 중의 하나는 모호한 상황에서 분명한 목표와 달성과정을 제시해 주어 부하들로 하여금 방향감각을 갖게 하는 것이다(Pfeffer, 1981; Meindl et al, 1985). 문제의 실체가 무엇인가를 명확히 파악할 수 없는 경우에 주저치 않고 가장 자신있게 그리고 가장 신속하게 문제원인과 해결책을 제시해 주는 카리스마를 갖고 있는 지도자가 위대한 지도자로 세인들의 기억속에 남게 되는 이유도, 목표와 수단의 정당화를 효과적으로 해냄이 갖는 순기능 때문이라고 할 수 있다. 실제로는 다른 요인에 의해서 기인된 문제라 할지라도 지도자가 심어준 자신감(self efficacy, Bandura, 1977)을 바탕으로 부하들은 적극적이고 자발적으로 문제해결을 시도하게 됨으로 긍정적인 결과를 얻을 수 있다. 특히 목표나 수단이 뚜렷하게 규명되지 못한 대학, 종교조

직, 정치조직, 공공조직의 경우에는 이같은 정당화를 통한 지도자의 목표설정과 수단제시는 중요한 효력을 갖는다. 역사적으로 카리스마를 갖는 지도자들이 이들 조직에서 뛰어난 인물로 평가되어온 이유도 바로 이러한 맥락에서 찾을 수 있다.

5. 맺음말

지금까지 논의됐듯이, 합리성과 정당화의 합류현상은 조직현상의 실질적 이미지를 적절하게 표현해 준다. 또한 이들의 상호교류는 순기능과 역기능을 동시에 갖고 있을 뿐만 아니라 피할 수 없는 현상이다. 특히 조직의 존립이나 성장은 합리성추구와 정당화행동의 적합한 상호어울림을 통해서 가능하게 된다. 조직은 불확실한 조직환경에 둘러 쌓여있을 뿐만 아니라 제한된 인지능력과 상충된 목적을 갖는 조직원들과 하부조직들로 구성되어 있기 때문에 Weick(1976)가 제안하듯이 조직구성요소들을 느슨하게 연결하여 (loosely coupled) 완전한 합리성추구의 어려움에 당면했을 때 생산적인 정당화행동이 작동하게 할 필요가 있다. 특히 불확실성의 증대로 특징지을 수 있는 정보화사회에서는 한 조직속에 상당수의 독립적이고 자율적인 하위조직들(주로 프로젝트팀들)이 형성되어 조직환경에 대한 적응력을 구비하게 된다. 정보기술의 고도발달로 인한 합리성요구의 증대는 정당화행동의 증대로 이어지기 때문에 보다 느슨한 조직망 구조가 보편화 될 것이다(김명언, 1990).

대부분의 조직현상 밑바닥에 깔려있는 합리성추구와 정당화행동간의 상호교류는 조직행동의 기본동력이지만, 이들 두 수레바퀴 중 어느 하나가 다른 것보다 지나치게 크거나 작을 때 그 조직은 경직된 조직이 되거나 무정부주의적인 조직이 되어 쇠퇴의 궤도로 진입할 수 있다. 합리성을 완벽히 달성하며 성장하는 조직이 절대적 평가기준으로는 가장 이상적인 조직이지만, 현실적으로 선호되는 조직은 합리성과 정당화가 적합하게 어울림을 갖는 조직이라는 사실을 인정해야 한다. 하지만 얼마나 비합리적인 정당화행동이면 받아들일 수 없는 행동이냐의 문제는 단순한 기준을 세울 수 없다.

최근에 들어와서 조직행동의 비합리적인(irrational)

또는 합리적이지 않은(nonrational)측면에 대한 연구들이 급증하는 추세는(예로, Quinn's Beyond rational management, 1988; Brunsson's The irrational organization, 1985; Kets de Vries & Miller's The neurotic organization, 1984; Hochstedler's Corporations as criminals, 1984) 조직연구자들 뿐만 아니라 현장실무자들로 하여금 기존의 합리적 조직관의 시각을 버리고 조직현상을 있는 그대로 올바르게 이해하고 파악할 수 있게 한다는 점에서 바람직하다. 앞으로의 연구에서는 보다 체계적으로 그리고 분야별로 정당화와 합리성의 교류를 규명할 필요가 있다. 특히 불필요한 정당화행동을 만연시키는 조직구조와 제도상의 요인이나 조건들을 규명해내는 시도가 필요하다. 많은 경우에 과중한 합리성 추구로 인해 지나친 정당화행동이 야기된다는 연구결과들에서도 볼 수 있듯이, 단계적으로 합리성을 요구함으로써 불필요한 정당화행동을 억제할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김명언(1990). 정보화사회와 기업변화. 한국사회학회 심포지움 "정보화사회와 사회변동", 17-40.
- 오명철(1990. 11월 11일). 한국인 진단 : 종교열기 너무 심하다. 동아일보.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Aronson, E. (1968). Dissonance theory: Progress and problems. In R. Abelson & et al (Eds.), *Theories of Cognitive Consistency, A Sourcebook*. Chicago: Rand McNally.
- Bandura, A. (1977). Self efficacy. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bem, D. J. (1972). Self perception theory. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 6, 1-62. New York: Academic Press.
- Bettman, J. R., & Weitz, A. B. (1983). Attributions in the boardroom: Causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative Science Quarterly*, 28, 165-183.

- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 289–319. Greenwich, CT : JAI Press.
- Blau, P., & Schoenherr, R. A. (1971). *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.
- Brehem, J. (1956). Postdecision changes in the desirability of alternatives. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53, 384–389.
- Brewer, G. D. (1981). Where the twin meet: Reconciling science and politics in analysis. *Policy Sciences*, 13, 269–279.
- Brickman, P. Coates, D. & Bulman, R. (1978). Lottery sinners and accident victims: Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 917–927.
- Brockner, J., & Rubin, J. A. (1985). *Entrapment in Escalating Conflicts*. New York: Springer-Verlag.
- Brunsson, N. (1985). *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. New York: John Wiley & Sons.
- Calder, B. J., Ross, M., & Insko, C. (1973). Attitude change and attitude attribution: Effects of incentive, choice, and consequences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 84–100.
- Campbell, D. T. (1969). Reforms as experiments. *American Psychologist*, 24, 409–429.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 2–22.
- Cooper, J. (1971). Personal responsibility and dissonance: The role of foreseen consequences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 354–363.
- Darley, J. & Berscheid, E. (1967). Increasing liking as the result of the anticipation of personal contact. *Human Relations*, 20, 29–40.
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380–417.
- Feldman, M. S. & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26, 171–186.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Festinger, L. & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 203–210.
- Fox, R. & Staw, B. M. (1979). The trapped administrator: The effects of job insecurity and policy resistance upon commitment to a course of action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 449–471.
- Freedman, J. (1963). Attitudinal effects on inadequate justification. *Journal of Personality*, 31, 371–385.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organizational Design*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Gellerman, S. W. (1986, July-August). Why 'good' managers make bad ethical choices. *Harvard Business Review*, 64(4), 85–90.
- Golembiewski, Billingsley, & Yeager, (1976). Measuring change and persistence in human affairs: Types of change generated by OD designs. *Journal of Applied Behavioral Science*, 133–157.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1978). *Work Redesign*. Reading, MS: Addison-Wesley.
- Hochstedler, E. (1984). *Corporations as Criminals* (Ed.). Beverly Hills: Sage.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A while hoping for B. *Academy of Management Review*, 18(4), 769–783.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kim, M. U. (1987). Organizational Decline and Turbulence. Unpublished Ph. D. Dissertation, University of Michigan.
- Kim, M. U. & Lee, H. J. (1990). Organizational

- justice: Distributive and procedural justice. Paper presented at The 22nd International Congress of Applied Psychology, Kyoto, Japan.
- Langley, A. (1989). In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. *Administrative Science Quarterly*, *34*, 598–631.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill.
- Lindblom, C. E., & Cohen, D. K. (1979). *Usable Knowledge*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, *3*, 157–189.
- March, J. G., Cohen, M. D., & Olson, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, *17*, 1–25.
- March, J. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- March, J. & Weissinger-Baylon, R. (1986). *Ambiguity and Command*. Marshfield, MS: Pitman.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*, 370–396.
- Meindl, J., Ehrlich, S. & Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, *78*–102.
- Meyer, A. D. (1984). Mingling decision making metaphors. *Academy of Management Review*, *9*, 6–17.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, *83*, 340–363.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, *2*, 104–112.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms, In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, *3*, 1–52. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Marshfield, MS: Pitman.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salancik, G. R. Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*, 224–253.
- Schein, E. (1987). *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants (Vol.II)*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Shubik, M. (1971). The dollar auction game: A paradox in noncooperative behavior and escalation. *Journal of Conflict Resolution*, *15*, 109–111.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. *American Economic Review*, *68*, 1–16.
- Staw, B. M. (1974). Attitudinal and behavioral consequences of changing a major organizational reward: A natural field experiment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *6*, 742–751.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*, 27–44.
- Staw, B. M. (1980). Rationality and justification in organizational life, In L. Cumming & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, *2*, 45–80.
- Staw, B. M., Ross, J. (1987). Behavior in escalation situations: Antecedents, prototypes, and solu-

- tions. In L. Cumming & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 39-78.
- Staw, B. M., Mckechnie, P. I., & Puffer, S. M. (1983). The justification of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 582-600.
- Sutton, R. I. & Kahn, R. (1984). *Control, prediction, understanding, and social information: Towards an integration of the job stress literature*. Working Paper, ISR, University of Michigan.
- Tegar, A. (1980). *Too Much Invested to Quit*. New York: Pergamon Press.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations In Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, J. D. & Tuden, A. (1959). Strategies, structures, and processes of organizational decisions. In J. D. Thompson et al. (Eds.), *Comparative Studies in Administration*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wanous, J. (1972). Occupational preferences: Perceptions of value and instrumentality, and objective data. *Journal of Applied Psychology*, 56, 152-155.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- Weick, K. E. (1977). Enactment processes in organizations. In B. Staw, & G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organization Behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Weick, K. E. (1979, 2nd. Ed.). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Williamson, O. E., & Ouchi, W. G. (1981). The markets and hierarchies program of research: Origins, implications, and prospects. In Van de Ven, A. H., & Joyce, W. F. (Eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, 347-370. New York: Wiley-Interscience.
- Wortman, C. B. & Linsenmeier, J. (1977). Interpersonal attraction and techniques of ingratiation in organizational settings. In B. Staw & J. Salancik (Ed.), *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.

원고 초 본 접수 : 1990. 8. 20
 원고 수정본 접수 : 1990. 10. 5

韓國心理學會誌

Korean Journal of Psychology

1990. Vol. 9, No. 1, 134-153

The Confluence of Rationality and Justification in Organizational Phenomena

Myung-Un Kim

Seoul National University

This essay attempts to prove the prevalence of the confluence of rationality seeking and justification behavior in various organizations by reviewing and reinterpreting the existing studies. To that end, first, a number of outcroppings of rationality seeking and justification behavior in organizational phenomena are illustrated at individual and organizational levels of analysis as well as cross-level of analysis. Second, the functional and the dysfunctional aspects of justification are discussed in some detail. Finally, this essay provides some suggestions for future studies from the nonrational or irrational viewpoint of organizations.

end