

## 조직에서의 인간관계

정 양 은  
서울대학교 심리학과

### 사회, 조직, 개인

인간의 사회속에서 일어나는 사회적 사건이나 현상을 설명하기 위하여 많은 사상가들이나 철학자들이 각기 자기 나름대로의 이론을 제공하였다. 이런 이론들을 사회사상 또는 사회이론이라 한다. 이들 사회이론들이 사회현상을 설명하는 데 두가지 큰 조류가 있다. Hofstätter (1966)는 종래의 모든 사회사상 또는 사회이론을 사회중심적인 사상과 개인중심적인 사상으로 대별하였다. 여기서 사회중심적 이론은 사회현상을 사회과정의 소산으로 설명하는 입장을 의미한다. 사회과정이란 인간사회에서 이루어지는 정치, 경제, 교육, 산업, 종교등의 과정들을 종합하는 개념이다. 사회중심적인 이론가들은 따라서 각자 자기가 갖는 관심영역의 사회과정에 조명하여 사회현상을 분석하고 해석하려 한다. 즉, 정치적 사회과정에 관심이 있는 사람은 사회현상을 정치과정의 소산으로 설명한다. 그리하여, 이 설명이 논리적으로 타당성이 있을 때 정치이론 또는 정치철학이 된다. 경제과정에 관심이 있는 사람은 동일 사회현상을 경제과정으로 파악한다. 그리하여, 주어진 사회현상을 설명할 수 있는 경제이론이나 경제모델을 정립한다. 개인중심의 사회사상가들은 이와는 달리 사회현상의 주관자인 개인의 영웅적 카리스마에 주목한다. 어떤 사회현상이나 사회적 사건도 추상된 사회 속에서 일어나는 것이 아니다. 거기에 관여하는 개인이나 개인들의 행위에 의하여 생성되는 것이다. 그러므로, 사회과정이 아무리 성숙되었다라도 사회현상을 야기시키는 개인의 영웅적 행위가 없이는 그 사회현상이 성립될 수 없다는 것이다. 이들은 사회현상의 담당자가 갖는 긍정적이던 부정적이던 일반 대중과 구별되는 특이성에 주목한다. 따라서, 이런 특이성은 사실이라기 보다 과장되거나 고의로 왜곡된 것일 가능성이 있다. 사회사상가들이 사회현상을 사회중심이나 개인중심으로 분석하는 입장에 전

제되는 것은 사회적 사건이 사회 속에서 개인 또는 개인들에 의하여 이루어진다는 것이다. 그러면, 여기서 사회가 무엇인가 라는 물음이 제기될 수 있다. 사회를 다만 복수적인 개인들과 사회과정의 집합체로 이해하는 입장이 있을 수 있다. 이런 입장이 종래의 사회사상가들의 견해이다. 이와는 달리 사회를 사회조직의 집합체로 간주하는 견해도 있을 수 있다. 대부분의 사회학자나 조직연구자들은 가정조직을 사회조직으로 취급하려 하지 않는다 (Max Weber, 1922 ; Etzioni, 1964). 그러나, 가정도 인간의 조직된 집단임을 부인할 수 없다. 그러므로, 가정을 포함시킨다면 어느 누구도 사회조직의 일원이 아닌 개인이 있을 수 없다. 따라서, 사회란 모든 개인이 일대일의 관계를 갖는 개인들의 집합체라기 보다는 사회조직의 통합체라 규정할 수 있다. 이 후자의 입장에 선다면 사회현상이나 사회적사건들을 해석하는 제 3의 입장이 성립될 수 있다. 즉, 사회현상을 사회중심이나 개인중심으로 해석하는 입장과는 달리 사회조직의 과정에서 분석하고 설명하는 이론을 제공할 수 있을 가능성이 있다. 사실 사회적으로 의의있는 사회적 사건이나 사회현상은 사회조직의 맥락 속에서 이루어지는 것이 태반이다. 사회조직과 관계없이 개인과 개인과의 사이에서 일어나는 사회적 사건이란 일회적이고, 다른 사회적 사건과 거의 연관성이 없다.

종전의 사회사상가들이 사회현상을 사회조직의 맥락에서 파악하지 않는다는 그만한 이유가 있다. 그들은 사회조직을 사회과정의 소산이나 부산물로 간주하였다. 정치조직은 정치과정의 필요에 의하여 형성되며, 그 조직의 작용원리는 정치과정이 갖는 원리에 따라 수행되는 것이다. 경제조직도 마찬가지로 경제의 흐름과 경제의 원리에 따라 구성되어진 사회조직이다. 따라서, 그 같은 사회조직 속에서 나타나는 사회적 사건이나 현상들은 정치과정이나 경제원리에 따라 설명될 수 있다. 사회조직을 사회과정의 산물로 가정하는 이론에서는 따라서 사회조직 자체가 갖는 조직특성이나 조직과정을 상정할 필요가 없다. 다만, 이같은 사회이론을 주장하는 사람들은 사회적 사건이나 사회적 현상을 정치과정 또는 경제과정과 같은 사회과정의 맥락에서만 파악하면 된다.

사회현상을 분석하고 설명하는 사회과학이 보다 구체적이고 실증적이어야 한다는 주장이 19세기 말엽에 서구의 학계에 팽배하였다. 그리하여, 사회현상을 보다 실증적으로 관찰하고 연구하기 위해서는 그 현상이 발생한 구체적인 조건들을 검토하려는 경향이 생겼다. 그리하여, 사회현상들을 발생하게 하는 사회조직의 조건들을 탐색하게 되었다. 그 결과 사회현상이 정치나 경제와 같은 사회과정에 의해서만 설명될 수 없음을 주목하게 되었다 (Max Weber, 1922). 그리하여, 사회과정과는 독립적인 사회조직의 조직과정을 탐색하였으며, 사회현상이나 사회적 사건을 사회조직이란 맥락 속에서 분석하고 설명하

려는 학문적 노력이 대두했다. 그의 선구자로 Max Weber를 꼽는 것이 학계의 정설로 되어 있으며, 그의 관료제 (bureaucracy)의 이론이 조직연구의 효시를 이루고 있다.

### 사회관계 (social relation)와 인간관계 (human relation)

사회사상가들은 개개의 사회적 사건이나 사회현상을 그 자체 주어진 사실로 받아 들인다. 사회적 사건을 일으킨 개인의 동기나 배경적 조건등은 사회학에서는 문제되지 않는다고 Weber는 주장한다. 어떤 경로를 거쳐 발생했든지 동일한 성질을 띤 사회적 사건들은 동일하게 취급된다. 사회사상가들의 대부분은 이렇게 받아들인 사회현상을 그들이 주장하는 사회과정에 관한 이론에 의하여 설명할 수 있는지의 여부를 검토한다. 그 결과 긍정적인 논리가 성립되면 그들의 이론이 타당함이 입증된 것으로 간주하고, 그 이론을 유대로 하여 개별적인 사회적 사건들을 연결한다. 사회이론 중에는 관계이론 (Beziehungslehre)이라는 유파가 있다. 이들은 전제되는 사회이론을 정립하기 보다는 사회적 사건 또는 현상들의 관계를 검토하여 그런 관계가 지니는 법칙성을 찾으려 한다. 이 입장은 보다 실증적이고 귀납적으로 사회현상들을 지배하는 법칙을 찾으려는 학문적 성향을 반영한다. 이들 사회이론가들이 그 어느 입장을 취하던 그들이 관심을 갖는 것은 사회적 사건 자체가 아니라 사회적 사건들이 갖는 상호관계이다. 이같은 관계를 사회관계 (social relation)라 한다. 따라서, 사회이론가들은 사회관계를 설명하는 이론을 정립하려 하였다고 할 수 있다.

사회사상가나 사회학에서 사회현상 또는 사회적 사건을 주어진 사실로 받아 들여 그 관계성만을 분석하려는 입장에 대한 반성이 사회학 자체 내에서도 없을 수 없다. Max Weber는 행위자가 자기행위에 부여한 의미가 사회학적 분석의 단위라고 주장하였다. 이에 대하여 Alfred Schutz(1960)는 행위의 의미가 용출하는 (emergent) 행위자의 의식세계에서부터 구축되어 올라가야 사회적 사건에 대한 보다 깊은 분석과 이해가 이루어진다고 지적하고 있다. 이 비판을 받아들인다면, 사회적 사건이나 사회현상을 주어진 사실로 받아들일 것이 아니라 그런 사건들을 발생하게 한 요인들부터 검토해야 한다는 것이다. 사회적 사건이란 본질적으로 인간에 의하여 발생하는 사건이다. 자연현상이나 사건은 인간과 관계없이 일어나지만, 사회적 사건은 인간을 제외하고서는 불가능하다. 뿐만 아니라, Weber가 말했듯이 한 개인이 산에서 나무를 찍는 것과 같은 행위는 그것만으로서의 사회적 사건이 아니다. 사회적 사건은 복수적인 개인들의 사이에서 이루어지는 현상이다. 한 개인이 행위 (action)

를 하고, 다른 개인이 이 행위에 반응(reaction)하고, 또 이 반응에 대하여 앞선 개인이 상호작용(interaction)하므로써 그 결과 사회적 사건이 발생한다. 이같이 사회적 사건을 발생하게 하는 관계를 인간관계(human relation)라 한다. 환언하면, 사회적 사건은 인간관계에 의하여 형성되고 발생하게 되는 것이다. Schutz의 비판을 빌린다면, 사회학이나 사회사상가들은 사회관계에만 주목하고 인간관계를 무시한다는 것이다. 따라서, 사회현상에 관한 올바른 이해를 위해서는 인간관계의 분석부터 시작해야 한다는 것이 그의 주장의 요점이라 해석된다.

우리는 위에서 서로 차원을 달리하는 관계성을 검토하였다. 그 하나는 사회관계이고, 다른 하나는 인간관계이다. 이 두 관계에 관한 엄격한 구별이 우리에게 중요하다. 대체로 사회관계에 관한 이론은 체계가 세워질 수 있으며, 논리적인 타당성을 지닐 수 있다. 그러나, 인간관계에 관한 이론은 인간행동 또한 의식에 관한 지식이 성숙되는 것을 전제로 한다. 그러므로, 인간관계에 관한 이론이 뒤늦게 대두한 것은 당연한 이치이다. 뿐만 아니라, 인간관계에 관한 이론이 조직과정에서 관심의 대상이 되었음은 우연한 일이 아니다. 사회적 사건이 조직 속에서만 일어나는 것은 아닐 것이다. 그러나, 사회적 사건을 조성하는 인간관계에 관한 실증적 탐색을 용이하게 하는 것이 조직상황이기 때문이다.

### 인간관계에 관한 두 견해

철학에서 합리론과 경험론이 대립하고 있는 견해의 차는 인간관계의 해석에도 적용된다. 자유의지(free will)를 신봉하는 전통적인 서구사상은 경험적 지식을 오류이며 허구로 취급한다. 다만, 선형적으로 인간에게 주어진 이성(Vernunft)에 의해 경험적 요소를 사상하므로써만이 진리적인 지식을 얻을 수 있다. 이같은 이성의 기능이 사고작용이다. 그리고, 타당한 사고작용의 법칙이 논리이다. 따라서, 논리적으로 모순없는 지식만이 타당하고, 또 논리적으로 설명될 수 있는 것만이 진리이다. 이같은 입장에서 보면, 인간관계도 논리적으로 설명되어야 하고, 인간관계를 이루는 개인들의 행위와 반응과 상호작용도 논리적으로 설명되어야 한다. 만약 인간관계를 이루는 개인들의 행동이 논리적으로 설명될 수 없다면, 그 행동은 오류를 범하고 있는 것이다. 따라서 이같이 오류를 포함하고 있는 사회사건은 학문적 검토의 대상이 될 수 없다.

기존 사회사상들이 사회현상을 발생하게 하는 인간관계에 관심을 갖지 못한 것은 그들이 고도로 합리주의적인 학문적 입장에 머물렀기 때문이다. 인간행동

이 자유의지에 의하여 이루어진다면 이는 논리적으로 설명할 수 없다. 따라서, 논리적으로 아무리 설명하려 하여도 인간관계에 관한 한 성공할 수 없다. 그리하여, 사회사상가들이나 사회학자들은 오히려 인간관계의 본질을 탐색하기 보다는 그들이 주장하는 사회이론에 타당한 인간행동을 규정하려 노력하였다. 그 단적인 예를 Weber의 관료제에서 찾아 볼 수 있다. 관료조직에서의 사회관계는 다만 미리 마련된 규정(prescription)에 따라 상호작용을 하는 관계이다. 이 규정에 넘치거나 못미칠 때에는 그 행동이 오류를 범하고 있는 것이다. 환언하면, 합리주의적 입장에서도 사회관계를 논리적으로 규정된 관계로 파악함으로써 역설적으로는 인간관계의 존재를 부인하게 된다.

합리주의에 입각하여 진리를 탐구하는 학문적 전통을 대표하는 사람은 Kant임을 누구나 시인한다. 그는 순수이성비판에서 진리적인 지식을 얻는 과정을 탐색하였다. 그의 이론이 전통적인 서구의 합리주의적 성향을 뒷받침하였으므로 대부분의 사회사상가들은 그의 영향을 받았다. Kant가 심리학의 성립근거에 대하여 회의론을 가진 데에 영향을 받아 Comte는 그의 학문분류에서 독자적인 학문영역으로서의 심리학을 배제하였다. 따라서, 사회사상가들이 사회적 사건을 야기하게 하는 개인의 의식이나 행동을 분석하는데 학문적 의의를 느끼지 못하게 되었다고 할 수 있다.

철학에서 경험론을 주장하는 사람들은 인간이 얻는 경험적 지식에도 진리성이 있음을 주장한다. Hegel은 경험론자는 아니지만 그래도 경험적 지식이 갖는 의미를 인정하였다. 이 점에서 경험적 요소를 전적으로 배제한 Kant와 철학적 입장이 다르다. Hegel은 경험적 지식이 비록 진리성을 갖고 있지 않다고 하더라도 진리를 향하는 도정의 한 계기로서의 의미가 있다고 주장한다. 따라서, 경험적 지식을 배제할 것이 아니라 그것을 포용하고 넘어서는 과정에서 진리가 얻어진다고 생각했다. 경험적 지식이란 인간의 의식 속에 나타나는 현상(Phänomen)이다. 그는 현상은 진리가 아닐지라도 적어도 오류인 것은 아니라고 했다. 이같이 경험적 지식이 지닌 가치나 의미를 인정한다면 인간의 의식 속에 나타나는 현상에 관한 학문이 있을 수 있을 것이다. 이 목적을 갖는 학문이 다름아닌 심리학이다. 물론 심리학만이 의식현상을 탐구하고 사색하는 것이 아니다. 심리학은 실증적으로 현상을 연구한다. 현상에 관하여 철학적으로 사색하는 사람들은 현상이란 주어진 상황과 의식과의 만남에서 생기는 개인에게 독특(unique)한 융출하는(emergent) 경험이라 주장한다. 따라서, 현상은 과학적연구의 대상이 될 수 없다고 한다(Merleau Ponty, 1945). 그러나, 심리학자들은 현상이 개인의 독특한 경험이라 할지라도 그것을 지배하는 어떤 법칙성이 있을 것이라 전제한다. 이같은 전제가 가능한 것은 우리가 일상생활에서 인간관계를 맺으며 생활해 간다는 사실

이 증명해 준다. 따라서, 심리학에서 비로소 인간관계의 경험적 사실들을 분석하고 설명할 수 있는 원리를 정립할 가능성이 있는 것이다.

철학적인 현상학자들은 아직 인간관계에 관한 적극적인 이론을 제시하고 있지 못한 것 같다. 객관적으로 동일한 상황이나 환경 속에서 다양한 현상이 융출된다는 사실은 의의가 많다. 우리 동양에서는 특히 유교사상에서 인간관계에 대한 많은 사색을 하였다. 이들의 사상은 서구의 그것과 같이 합리적이고 논리적인 기초에 선 것이라 할 수 없다. 그 보다는 오히려 현상적인 경험론적 입장에서 사색했다고 이해된다. 이들 유교사상가들도 동일한 상황이나 조건에서 수 많은 서로 다른 현상들이 체험될 수 있음을 인정한다. 그리하여, 이들 현상들 중 주어진 인간관계의 상황 속에서 가장 타당하고 적절한 현상적 경험을 찾아, 이상적인 인간관계의 모델을 제시하였다. 물론, 실증적인 사실을 근거로 하는 심리학의 입장에서는 유교에서 가르치는 이상적인 인간관계의 모델을 그냥 받아들일 수는 없지만, 논리적 합리성 보다는 현상적 의식경험에 중점을 두는 입장은 심리학의 견해와 가까운 거리에 있음을 부인할 수 없다.

넓은 의미에서 보면, 인간관계를 사회조직 속에서 이루어지는 개인들의 상호작용에만 국한시킬 수 없다. 따라서, 유교적 사고에서는 연령의 선후사이기는 물론 같은 연령의 동배들 사이의 이상적 인간관계까지 그들의 모델에 포함시키고 있다. 즉, 연령의 선후에서는 서열이나 질서라는 현상적 경험을 갖는 것이 이상적이고, 동배들 사이의 인간관계에서는 믿음이란 현상적 경험이 바람직하다는 것이다. 그러나, 합리주의적인 사고에서는 모든 인간이 평등하며, 연령 그 자체는 인간관계를 가능하는 변수라고 상정하지 않는다. 다만, 연령이 경험과 더불어 능력의 우월을 지닐 때 그 능력에 대하여 존경을 하는 인간관계가 인정될 뿐이다. 동배 간의 인간관계에서도 무조건의 믿음보다는 서로 언약한 약속을 지키는 것을 미덕으로 삼는다. 이는 약속이 그들의 논리적 합리성을 지녔을 때 그것을 지키지 않는 것은 오류를 범하는 것이 되기 때문이다.

사회조직 속에서의 사회관계는 합리주의의 입장에서 보면 엄격하게 미리 마련된 규정(prescription)에 의하여 결정된다. Weber는 사회조직의 사회관계를 전적으로 지배관계(Herrschaft)로 규정한다. 즉, 명령자와 복종자의 관계로 파악한다. 그러나, 가장 이상적인 사회조직 내의 사회관계는 인간과 인간과의 사이의 관계라기 보다는 미리 마련된 규정과 규정 사이의 관계라고 그는 주장한다. 이런 견해에서는 인간관계가 논리적이고 기계적일 수밖에 없으며, 사회조직이란 한낱 규정에 의하여 규합된 인간의 집단일 수밖에 없다. 그러나, 사회조직의 현장에서 실제 이루어지는 인간관계는 이렇게 삭막한 성질의 것이 아니다. 따라서, 최근의 조직연구자들은 사회조직 내에서 미리 마련된 규정과 관계없이 개인과 개인이 상호작용하게 되는 속성들을 추출

하려고 하였다. 사회조직 내의 이같은 속성들을 통털어 「임의자극」(discretionary stimulus)이라 부른다. 따라서, 이 임의자극의 속성을 해명하는 것이 사회조직 내의 인간관계를 실증적으로 탐색하는 첩경이라 하겠다. 사회조직 내의 인간관계에 관한 유교적인 가르침이 없을 수 없다. 정치조직 속에서의 상하관계의 바람직한 현상적 체험이나 가정이라는 사회조직에서의 아버지와 자식, 그리고 부부 간의 관계의 이상적 경험을 바람직한 인간관계의 모델로 제시하고 있다.

사회조직 속에서의 사회관계에는 합리주의자들이 주장하는 미리 마련된 규정에 따르는 측면이 있음을 부인할 수는 없다. 그러나, 동시에 임의자극에 의하여 이루어지는 인간관계의 상호작용이 존재하고 또 그것이 중요한 의미를 지니고 있음도 인정하여야 할 것이다. 실제 사회조직 속에서는 이 두개의 측면이 서로 병합된 작용을 하여 개인과 개인이 반응과 상호작용을 하는 인간관계가 전개된다. 그리하여, 그 결과로써 사회조직 내의 사회적 사건 또는 사회현상이 조성되는 것이다. 그러므로, 사회적 사건의 분석을 위해서는 사회조직 내에 존재하는 이 두가지 측면의 관계가 어떻게 작용하느냐 하는 것을 분석하여야 할 것이다.

### 조직사회학, 조직학, 인간관계심리학 및 조직심리학

사회조직에 관한 관심은 사회사상가들의 사회이론에 대한 비판에서 대두되었다. 첫째로는 사회이론을 발전시킨 사회사상가들은 정치학이나 경제학 또는 문화사와 같은 역사학등의 개별 사회과학을 전공하는 학자들이다. 따라서, 그들은 자신들이 관심을 갖는 개별 사회과학의 입장에서 사회이론을 발전시켰으므로, 그 이론이 보편성을 갖지 못한다는 비판을 받을만 하다. 둘째로는 사회사상가들이 어떤 사회현상이나 사회관계를 그들의 사회이론 정립을 위하여 선택했느냐 하는데 따라 같은 사회과학 속에서도 여러 이론이 대립되어 반목하고 있다는 점이 비판을 받는다. 사회사상가들은 사회현상을 주어진 사실로 받아들이는 것이다. 이때 그들이 받아들이는 것은 사회현상이 갖는 사회적 의미이다. 동일한 사회현상이라도 그것이 지니는 의미는 사회이론에 따라 달라진다. 그러므로, 사회이론이란 심하게 말하면 자의적인 성질의 것이다. 그 어느 것도 진리일 수 없으며, 동시에 그 모든 것이 진리일 수 있다. 여기에 사회적 이데올로기와 더불어 사회이론이 지니는 허구성이었다. 세계로 사회이론은 사회적 사건이나 현상이 발생하는 구체적 상황이나 조건을 문제삼지 않는다. 다만, 그들의 이론이 논리적으로 타당하기만 하면 된다. 그리고, 논리적으로 타당한 사회이론으로 설명될 수 있는 사회현상들의 의미만 탐색해내면 된다. 그러므로,

사회이론은 필연적으로 추상적이다. 구체성과 실증성을 결여한 것이 사회이론이란 비판을 받을 만 하다.

서구의 학문적 조류에서 19세기 중반부터 사회과학에도 실증적인 연구가 있어야 한다는 주장이 대두하기 시작하였다. 이는 종래의 사회이론이 구체성을 결여한데 대한 반동이기도 하다. 특히 자연과학이 발달한 물결에 힘입어 유물론적인 사회관이 과학적 방법론을 주장하는 학문의 세계를 휩쓸었다. 따라서, 사회적 사건이나 사회현상도 특정의 사회이론에 의하여 설명할 것이 아니라 실제로 그 조건이 발생한 상황이나 상태에서 어떤 선입견 없이 있는 그대로 실증적으로 연구되어야 한다는 주장이 나타났다. 이같은 견해가 마침내 실증적이고 과학적인 연구를 표방하는 사회학을 창설하게 하였다. 사회학의 창설자인 Comte의 견해를 Wundt는 유물론적 역사철학에 지나지 않는다고 비판하고 있지만, 그가 창설한 사회학이 사회조직에 관한 연구에 우선적으로 착수했음은 의미있는 일이라 하겠다. 실증적인 입장에서 사회현상들을 관찰하면, 그런 현상이 발생한 사회조직의 맥락을 도외시 할 수 없다. 예를 들어, 어떤 정치적 사회현상은 정치과정의 이론으로만이 설명될 수 없다. 그 정치적 현상이 야기된 정치적 조직의 조직특성이나 조직과정 즉, 조직적 맥락도 고려해야 타당하게 분석되고 해석된다. 경제적 사건이나 현상도 마찬가지이다. 아무리 논리적으로 모순이 없는 완벽한 경제모델이라도 그것만으로는 특정 경제현상을 설명할 수 없다. 그 경제현상이 생긴 경제조직의 조직과정이 그 현상을 일으키게 하는데 중요한 변수로 작용한다. 따라서, 기존의 사회사상가들이 개별 사회과학의 입장에서 사회조직의 맥락을 도외시한 것과는 정반대로 개별 사회과학의 원리와 독립적인 순수한 사회조직의 조직적 특성과 조직과정 자체를 연구하려고 사회학자들은 노력하였다. 그리하여, Max Weber는 전통적인 사회조직과 카리스마적 사회조직과 관료적 사회조직의 조직특성을 탐구하였다. 따라서, Weber를 조직학 또는 사회조직연구의 창시자로 삼는다. 그는 사회조직이 카리스마를 창출하고, 사회적 전통을 승계·유지하고, 또 합리적이고 논리적인 업무 중심의 행위를 하도록 하는 과정을 검토하였다. 사실 다수과가 집권하게 된다는 정치적 이론은 사회조직의 맥락 속에서는 들어 맞지 않는 정치이론이다.

사회학이 사회조직에 관한 연구를 처음 착수했지만 그들의 관심은 어디까지나 사회관계를 설명할 수 있는 조직이론을 탐색하는 일이었다. 그러므로, 사회조직의 조직 내의 과정 자체를 분석하는 것 보다는 사회관계를 설명할 수 있는 변수나 조건들을 찾는 것에 관심이 집중되었다. 이런 입장에서 보면, 한 사회조직 속에서 나타나는 사회현상에 영향을 주는 변수를 그와 다른 사회조직 속에서 찾을 수도 있다. 즉, 경제조직에서 야기되는 경제현상을 설명하려면,

경제조직의 조직과정 보다는 오히려 그 조직과 관계되는 정치조직의 조직과정에서 그 원인을 발견할 수도 있다. 따라서, 사회학자들은 사회관계에 관심이 있으므로 점차로 사회조직 자체의 과정보다는 여러 사회조직 사이의 연관적인 관계를 검토하는데 더 많은 노력을 바치게 되었다. 여기서 순수히 사회조직의 조직특성이나 조직과정을 실증적으로 연구하려는 조직학이 사회학의 연구와 결별하게 되었다. 그리하여, 독자적인 조직학을 성립시키기 위해 많은 연구가들이 노력했다. 이들 독립적인 조직연구자들의 대표적인 연구로서는 소위 상황연계이론(contingency theory)을 들 수 있다. 조직의 규모가 커짐에 따라 그 구조와 기능에 어떤 영향을 미치느냐 하는 것을 풀음하는 것이 상황연계이론이다. 물론 이 밖에도 많은 조직연구의 이론이 있다. 그러나, 아직 조직에 관한 연구(organizational study)의 영역을 벗어나지 못하였으며, 독립적인 학문으로서의 영역을 갖추었다 할 수 있는지는 의문이다.

Max Weber의 관료적 조직이론이 그 후에 비판을 받았지만, 합리적인 사회조직이 어떤 것인가 하는 것을 부각시킨 공을 부정할 수는 없다. 이같은 합리주의적 조직이론은 조직관리의 기술적인 차원에 중대한 영향을 주었다. Taylor(1911)의 과학적 관리법은 Weber의 합리주의적 조직이론에 근거하고 있다. 모든 조직구성원들에게 미리 마련된 규정에 따라 철저히 행동하도록 훈련시킨다. 그리하여, 합리적으로 짜여진 규정에 따라 모든 구성원이 행동하는 것이 가장 이상적인 조직관리법이라고 그는 생각했다. 그러나, 그의 이런 주장과는 달리 실증적 연구에서는 합리적인 조직관리가 오히려 기대했던 바와는 다른 결과를 가져온다는 사실이 실험적으로 검증되었다. 이 실험이 바로 Hawthone Study이다(Roethlisberger & Dickson, 1934). 이 연구에서는 작업능률을 올리는 가장 합리적인 방법은 이상적인 작업환경을 만들어주는 것보다 조직 내의 인간관계가 더 중요한 역할을 함을 발견하였다. 작업자들은 그들이 실험대상이되는 특별취급을 당하고 있다는 사실만으로도 작업성능이 올랐다. 이같은 결과를 이 연구가 이루어진 공장의 이름을 따서 Hawthone effect라 부른다. 그리하여, 산업조직에서 작업자들의 작업능률을 증진시키는 인간관계의 조건들을 설명하는 심리학이 탄생했으며, 이를 인간관계심리학(human relation psychology)이라 한다.

인간관계심리학은 처음에는 사회조직의 조직과정 자체를 분석하려는 목적을 갖고 있지 않았다. 사회학자들의 손에서 떨어져 자립하려고 애쓴 조직연구가들에게 인간관계 심리학의 지식이 흥미로웠으리라는 것은 쉽게 짐작이 간다. 조직연구자들은 사회조직의 과정이나 특성을 독자적인 변수에서 분석하였으나 마땅한 변수를 찾을 수 없었다. 그리고, 사회조직은 개인이 구성원이 되어 구성된 집단이므로, 조직과정을 이해하기 위해서는 조직 내의 개인의 심리나 행

동 또는 그런 행동의 상호작용인 인간관계를 토대로 하여 조직과정이 분석될 수 있다는 가정은 설득력을 갖고 있는 것이다. 그리하여, 조직연구자들과 인간관계 심리학자들이 손쉽게 결합할 수 있게 되었다. 이같은 경로를 통하여 심리학이 사회조직연구의 영역에 침투해 들어갔다.

조직연구가와 심리학자들이 사회조직이란 공동의 광장에서 회동하기는 했지만 인간관계심리학이 곧 조직심리학은 아니다. 인간관계심리학은 조직 내의 구성원들의 행동에 영향을 주는 인간관계를 설명하는데 주목적이 있을 따름이며 기술적(記述的) 또는 실험적으로 인간관계를 분석하는 심리학이 아니었다. 왜냐하면, 인간관계를 하나의 변수로 한다면 개인의 행동을 초월하는 어떤 특질 즉, 인간 간 특질(interpersonal quality)을 상정해야 한다. 이런 특질이 관념적으로 존재할 수 있을지는 모르지만, 실증적 변수로서는 존재하지 않는다. 따라서, 조직연구와 관련을 맺은 심리학자들은 인간관계심리학과는 다른 심리학을 모색해야 했다. 그리하여, 1960년대 Leavitt와 Bass(1964)에 의하여 조직심리학이 제창되었다. 조직심리학은 조직 내의 인간관계를 개인의 행위와 반응, 그리고 그에 대한 상호작용으로 분할하여 기술하고 실험하는 실증적인 심리학으로서, 이점에서 인간관계심학과 다르다고 Pfeffer(1982)가 지적하고 있다.

위에 언급한 바를 요약하면, 사회조직에 관한 연구는 사회학자의 손을 거쳐서 이제 심리학자의 손으로 넘어 왔다고 할 수 있다. 그리하여, 조직연구의 영역인 조직행동연구는 조직심리학에 근거를 두고 어떤 다른 조직연구분야보다 날로 더 발전하고 있는 것이 현황이라 할 수 있다.

## 우리나라 사회조직의 인간관계

우리나라의 전통적인 사회조직은 일제의 지배시대에 완전히 파괴·와해되었다. 그나마도 명맥을 유지해 오던 가정조직마저도 6.25전쟁으로 말미암아 붕괴되었으며, 또 산업사회에 들어감에 따라 핵가족화 되고 말았다. 이렇게 사회조직 자체가 존재하지 못했으므로 조직 내의 인간관계를 문제삼을 근거가 없었다. 다만, 이민족이 강요하는 사회조직 밑에서 강압적이고 비합리적인 일방적 명령에 순종하여야 하는 인간관계를 체험했을 따름이다.

해방이 됨에 따라 새로운 사회조직이 우리 사회에 도입되기 시작하였다. 정치조직을 필두로 하여 경제조직, 산업조직 또는 교육 내지는 문화조직 등등 사회의 여러 분야의 조직이 형성되었다. 이들 조직의 구성이나 그 조직 속의 구성원들의 행동 또는 역할등은 외국의 상용하는 사회조직을 모방한 것이었으며, 우리의 토양에서 자연발생적으로 필요에 의하여 형성되어진 것이 아니었다. 따

라서, 우리사회의 사회조직은 합리적인 규정에 따른 역할 분담의 사회구조이기는 하지만, 조직 속의 인간관계의 현실에서 필연적으로 생기게 되는 「임의 자극」의 체계가 갖추어진 사회조직이 아니다. 이말을 바꾸어 말한다면, 조직문화가 형성되지 않은 사회조직이라는 것을 뜻한다. 사회조직은 조직목표를 달성하기 위하여 개인 간의 합리적인 상호작용을 하는 측면을 갖고 있으며, 또한 합리적으로 설명할 수 없는 현상적 체험의 측면이 있음을 앞에서 언급했다. 따라서, 이 두 측면 중 우리의 사회조직은 현상적인 체험의 조직과정을 정립하지 못하고 있는 실정이라 할 수 있다. 그러나, 실제로는 이 두 측면이 어떤 사회조직에서든지 조직과정에 언제나 필연적으로 작용한다. 따라서, 이 두 조직의 측면을 조화시키는 것이 바람직한 조직관리인 것이다. 우리의 사회조직에서는 이같은 조화가 결여되어 있다. 어떤 조직성원은 합리적인 조직행동을 기대하는데 반하여, 다른 성원은 만족을 주게 하는 체험을 바란다. 뿐만 아니라, 동일 조직성원이라 할지라도 경우에 따라 합리적인 상호관계를 요구하는가 하면, 또 때에 따라서는 이와는 대립되는 인간관계의 원만함을 기대하기도 한다. 이같이 조직과정이 갖는 두 측면이 조화를 이루지 못하는 사회조직 속에서는 조직구성원은 갈등과 자기 모순에 빠지기 쉽다. 우리의 사회조직에서 대부분의 인간관계 문제는 이같은 갈등에 원인이 있다고 생각된다. 우리 사회에서 논의되고 있는 이종구조의 문제나 양극화의 문제, 그 밖의 조직 내 갈등의 근본적인 원인은 조직과정의 두가지 현실적인 역학의 조화를 이루지 못하고 있다는 사실에서 그 근거를 찾을 수 있을 것이다. 혹은 계급이나 계급의식이 우리 사회조직에 형성되었으므로 조직갈등이 생긴다고 주장하기도 한다. 그러나, Merleau-Ponty가 지적했 듯이 「계급」이란 말은 일종의 「캐치프레이즈」이지 실체가 있는 의식의 내용이 아니다. 어떤 구호던 인간의 현상적 체험의 갈등을 조장할 수 있지만 하면, 개인의 행동에 에너지를 공급할 수 있는 것이다.

조직문화가 형성되지 못하였다는 것은 전통이 없다는 것을 뜻하며, 동시에 무규범(anomie)이라는 것을 의미한다. 우리 사회가 전통적 조직문화를 갖고 있지 못하다면, 이를 무규범 사회라 할 수 있다. 실제로 어떤 외국학자가 한국 사회를 6.25전쟁 직후에 관찰하고, 급성적인 무규범(acute anomie)이 한국사회의 문제라고 지적하였다 한다. 이같이 전통문화와 전통적 사회규범이 파괴된 사회에는 파당 또는 도당(clan)이 생긴다는 이론을 Ouchi(1980)는 제시했다. 즉, 무규범 사회의 사회조직은 파당에 의하여 점유되고 지배되고 통제된다는 것이다. 이같은 파당 통제는 사회조직의 목표달성에 보다 효과적일 뿐더러 조직 구성원들의 만족스러운 현상적 체험을 하게 하고 또한 그를 토대로 하여 조직구성원의 역할을 합리적으로 조정할 수 있다고 설명한다. 그는 일본기업이 전후에 발달한 원인이 산업조직이 파당통제(clan

control)에 의하여 관리되었기 때문이라 주장했다. 파당에는 우두머리가 있다. 이 우두머리는 조직 내의 인간관계를 통제하는 절대적인 권력을 행사한다. 우두머리가 그런 권력을 행사하려면 그는 다른 조직 성원보다 뛰어난 특성을 지녀야 한다. 만약 그런 특성을 갖고 있지 못하면, 인위적으로라도 조직이 그것을 만들어 주어야 한다. 이런 특성이 Weber가 말하는 카리스마이다. 따라서, Ouchi의 이론은 Weber의 카리스마적 지배체제를 갖는 사회조직의 장점을 들었을 뿐이라는 비판이 있음직 하다. 아무튼 우리 사회도 사회조직의 능률을 위하여 파당지배 형식으로 전환되고 있음을 부인할 수 없다. 지연이나 학연등이 강하게 반영되는 것이 우리의 사회조직인 것은 분명한 사실이다.

경제학의 이론에서는 경제행위는 이윤추구에 있다고 정의한다. 그리하여, 수단과 방법을 가리지 않고 최소의 투자에서 최대의 효과를 얻는 것이 경제활동이라 한다. 따라서, 경제과정은 이윤을 위한 상호 경쟁이고 투쟁이라 해석될 수 있다. 어같은 경제이론은 아마 부자라야 하나님을 천국에 갈 수 있다는 Calvinism의 영향이 강하던 초기 자본주의 시대의 이론인 것 같다. 단순히 이윤추구만을 목적으로 하는 경제이론은 필연적으로 경제조직 또는 산업조직을 zero-sum game으로 유도하게 된다. 즉, 타인이나 타경제조직의 희생에 의하여 자기의 이윤을 극대화하게 되는 것이다. 이같은 산업조직의 풍토는 자연적으로 조직 내의 인간관계에도 zero-sum game의 경쟁적인 관계를 조성하여, 동료의 손실에서 이득을 얻는 심리적 메카니즘이 조성되는 것은 당연한 이치이다. 그 결과는 협조적인 인간관계가 형성되지 못하고, 남이야 어찌되든 자신의 이득만을 추구하는 인간상이 형성되기 마련이다.

오늘날의 산업조직은 zero-sum game이 아니라 non-zero-sum game이라고들 한다. 이윤의 극대화가 조직목적이 아니라 타조직과의 협조에 의하여 서로 이득을 보는 방향으로 타협하고 협조하는 것이 현대기업의 조직관리의 요체라는 것이다. 사실 우리나라 산업조직이 비난을 받는 점이 있다면 zero-sum game적인 요소에 대한 비판이라 할 수 있다. 그러므로, 타인의 희생을 발판으로 하여 이윤을 추구하는 사회조직의 풍토가 지양되고, 조직과 조직 사이, 또 조직 내의 개인과 개인 사이에 협조적이고 바람직한 현상적 체험을 할 수 있는 방향으로 조직문화를 발전시키는 것이 급선무라 하겠다.

## 참 고 문 헌

- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. N.Y.: Prentice-Hall.  
 Hofstätter, R.P. (1966). *Einführung in die Social Psychologie*. Stuttgart: Kröner.

- Leavitt, H.G., & Bass, B.M.(1964). Organizational Psychology. *Annual Review of Psychology*, 371-399.
- Merleau-Ponty.(1945). *Phénoménologie de la perception*. Paris : Libraire Gallimard.
- Ouchi, W.G.(1980). Markets, bureaucracies, and clan. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Pfeffer, J.(1982). *Organization and organization theory*. Boston : Pitman.
- Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J. *Management and the worker*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Taylor, F.W.(1911). *The principles of scientific management*. New York : Harper & Row.
- Weber, M.(1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Studienausgabe, Tübingen : G.C.B. Mohr.