

## 경영의사결정에서의 실천적 합리성\*

박 오 수\*\*

노 중 균\*\*\*

.....

합리적 의사결정에 대해서는 학문마다 주장하는 바가 다르다. 이 글에서는 경제학, 사회학, 심리학에서 상징하는 의사결정의 합리성을 고찰해보고 이러한 학문들을 총합하고 있는 경영학에서의 합리성이란 무엇인가를 알아보았다. 경영학적 합리성은 경제학적인 형식적 합리성, 사회학의 사회적 합리성, 그리고 심리학적 실질적 합리성을 포괄하는 실천적 합리성이다. 그런데 경영학이 실천적 합리성을 실행하지 못하는 이유는 기업조직의 본질을 경제·기술적 생산시스템이나 사회·심리적 협동시스템의 어느 한 가지만을 강조하기 때문이다. 이 글에서는 경영의 대상으로서의 기업의 두 가지 본질과 시간축을 고려하는 실천적 합리성을 모색하였다. 이 글에서는 실천적 합리성을 추구하기 위해서 전략개념과 사회적 정당성의 개념을 도입하는 의사결정으로서 전략적 선택과 제도화 이론을 제시하였다.

.....

### I. 서 론

최근에 들어서 한국의 최고경영자들의 의사결정방식에 대해서 많은 문제제기가 이루어지고 있다. 그것은 이제까지 한국의 최고경영자들이 보여왔던 전략적 의사결정 행태는 주로 최고경영자의 의지를 반영하는 것이었기 때문에 합리적인 분석에 근거하지 않았다는 것이다. 그런데 한국의 최고 의사결정자들이 그렇게 비합리적인 의사결정을 하였다면 한국사회에서 어떻게 그러한 비합리적인 의사결정이 받아들여져 현

---

\* 본 연구는 대학 연구팀 지원사업의 지원에 의해 수행되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학 교수

\*\*\* 서울대학교 경영대학 박사과정 수료

재와 같은 성장을 이룰 수 있었겠는가 하는 반론도 제기되고 있다. 이러한 논란은 세대간 또 조직구성원들이 처한 상황에 따라서 합리성에 대한 개념이 다르기 때문이라고 할 수 있다.

이처럼 합리성에 대한 개념적 차이 때문에 노사간에는 분규가, 또 기업과 정부간에도 갈등상황이 발생하기도 한다. 먼저 노사간에 합리성에 대한 개념 차이의 예는 다음을 들 수 있다. “2001년 조선업 호황에 따른 작업강도 강화로 인해 재해 발생 가능성이 높은 실정이었다. 재해증가가 노사갈등의 원인이 되고있는 만큼 재해예방을 위해 경영주들이 적극적으로 노력하고 투자를 확대해 줄 것을 노동부 장관은 당부했다” [노동일보 2001년 7월 23일자 참조]. 여기서 재해예방활동에 드는 돈을 경영자는 줄여야 하는 비용으로 생각하며, 종업원들은 안전에 대해서는 아무리 투자를 하여도 지나치지 않다라고 생각하는 경영합리성에 대한 개념의 차이에서 노사간 갈등이 생기는 것이다.

그리고 정부와 기업간에 발생하는 갈등의 원인도 따지고 보면 서로 문제의 원인에 대한 처방이 달라서 생긴다고 볼 수 있다. 이를테면 1997년 외환위기의 원인으로 기업계에서는 정부의 경제외교 미숙에서 찾고 있으며, 정부에서는 기업의 고비용 저효율구조를 거론한다. 이에 대해서 학계에서는 그러한 고비용 저효율의 구조가 하루아침에 생겨난 것도 아닌데, 갑자기 왜 그러한 외환위기가 발생하느냐 하는 문제점을 또한 제기하기도 하였다[월간조선, 1999년 10월호 참조].

이러한 경영자와 노동자간, 그리고 기업과 정부간의 생각의 차이는 과연 어디에서 비롯되는 것인가? 이러한 생각의 차이를 이 글에서는 합리성에 대한 개념의 차이라고 본다. 따라서 우리는 한국에서 IMF 관리체제 이후에 서구식의 경제적 합리성만을 추구하면 과연 이러한 갈등이 사라질 것이라는 일각의 주장에도 의문을 제기한다. 그것은 최근 서구식의 신자유주의에 반대하는 학계와 노동자들의 주장을 보더라도 그러한 합리성은 일면적인 것이기 때문이다. 따라서 이 글에서는 기업경영에서 바람직한 합리성으로서 실천적 합리성을 제시하고 그러한 합리성을 담보할 수 있는 의사결정을 할 때 참고가 될 수 있는 경영학적 의사결정 양식을 제시하고자 한다.

## II. 포괄적 합리성으로서의 실천적 합리성

### 1. 실천적 합리성

실천적 합리성이란 M. Weber가 도구적(형식적) 합리성과 주관적·사회적(실질적) 합리성을 포괄하는 것으로 제시한 개념이다(Habermas, 1984: 239).<sup>1)</sup>

실천적 합리성이란 근대화(modernity)의 중심부에 위치했던 서구사회가 도구적 합리성(경제적 합리성)에 토대를 두고 발전해온 과학·기술의 눈부신 성과에 힘입어 그 어느 때보다 물질적으로 풍요로운 삶을 향유하고 있지만, 그 같은 풍요의 이면에는 비인간화한 소외된 삶의 확산과 전지구적인 생태학적 위기의 증대 등과 같은 수많은 근대성의 병리가 자리잡게 됨에 따라 그러한 무지의 상태를 벗어나고, 성숙된 자율적 인간성을 추구하는 계몽주의의 진정한 합리성을 의미한다.

이러한 근대화의 과정에서 드러난 슬한 부작용과 역설적 결과에 대해 비판적 관점에서 체념적으로 이를 받아들이는 Weber를 위시한 선대의 사상가들과는 달리, J. Habermas는 이성과 계몽에 대한 회의적 관점에서 더 나아가, 이성 자체의 폐기를 주장하는 일단의 비이성주의적 입장에 대하여 합리성에 대한 굳건한 신뢰에 바탕을 두고 계몽적인 이상이 달성될 수 있다는 실천적 합리성의 '이성주의적 입장'을 견지하였다.

Habermas는 합리성 개념에 대한 형식적 분석을 통해 도출된 다양한 합리성 형태의 공존과 조화에 기초하여, 도구적 합리성의 횡포를 합리성의 도구적 축소화로 규정하였다. 또한 규범적 차원에서 비판을 제기하려는 '개념 분석적 전략'과 합리성 유형의 범주적 구분을 사회 진화론적 지평으로 확장하여 체계·생활세계의 이원적 구조 틀

1) Weber는 형식적 합리성과 실질적 합리성을 구분하고 양자를 포괄하는 실천적 합리성을 상정해놓고도, 자본주의의 출현과 확립의 과정을 설명하는 과정에서는 형식적 합리성이라는 좁은 선택적 합리성에 의거하여 목적합리성의 구현과 제도화를 논구하였기 때문에 가치합리적 측면에 대한 탐구를 도외시하였다. 따라서 베버는 근대적 합리화의 역설에 대한 비판은 가능하지만 그같은 역설적 상황의 성립과정에 대해서는 처방책을 제시하지 못하고 운명적으로 받아들일 수밖에 없다는 비판주의적 입장에 처하게 되었다[선우현, 1994 참조].

을 통해, 근대화의 병리를 의사소통합리성의 목적 합리적 왜곡화로 설명하려는 ‘사회이론적 전략’에 대한 고찰을 중심으로, 특히 두 전략간의 이론적 상충에 주목하였다.

다시 말하면, Habermas에 따르면 실천적 합리성은 경영학에서 상징하는 의사결정조직을 도구적으로만 축소하여 즉, 합리성을 좁은 의미에서만 보는 것이 아니라 사회적 본질로서 확장하여 포괄적인 합리성을 추구하여야 함을 의미한다.

‘합리성’을 이렇게 서구 경제학에서 강조하는 경제적 합리성만을 의미하는 도구적 협소화에 대한 Habermas의 비판은 무엇보다 합리성을 논의할 때는 항상 ‘실증적이어야 함’을 강조하는 학문의 실증주의를 공격함으로써 합리성의 외연을 넓히고 있다.<sup>2)</sup> 이러한 실증주의적 사고방식은 과학기술주의를 확산시키고 그것의 지배를 공고히 하기 위해 의사소통적 실천의 영역을 기술 관료적으로 관리·조종함으로써 기술적 ‘합리성’의 요구에 실천적인 영역을 종속시킨다는 것이다(Habermas, 1969: 83~84).

Habermas는 Weber가 다양한 ‘합리성’ 개념을 제시하고도 사회현상의 과정을 배제하고 오직 ‘목적(결과) 합리성’의 일면적 차원에서 해명함으로써 도구적 합리성으로서 구의 합리성을 협애화하게 하였다고 비판한다. 또한 Weber의 추종자인 Horkheimer와 T.W. Adorno는 인간 이성이 도구적 이성으로 변질되는 사태는 제대로 직시하였지만 그러한 사태를 벗어날 수 있는 극복 안을 제시하지 못하고 인간의 이성을 전면적으로 부정함으로써 목표상실의 체념적 상태에 빠지게 되었다고 비판한다. 그리고 K. Marx의 경우도 자본주의사회의 소외와 물신화는 그것의 심각성에도 불구하고 목적 ‘합리성’에 기반한 생산력의 발달에 따라, 그에 부합하는 새로운 생산관계의 정립과 조정을 통해 지양될 수 있다고 전망함으로써 도구적 합리성의 범주를 벗어나지 못한다고 비판한다.

Habermas는 이 같은 관점은 ‘실천적 합리성’에 기초한 생산관계의 측면(상호작용)과 ‘목적 합리성’에 토대한 생산력(노동)의 차원이 서로 보완적인 관계에 놓여있다

2) M. Horkheimer에 의해 ‘이성의 부식’으로 명명된 실증주의의 폐해는 무엇보다 인간의 이성에서 가치 합리적 측면을 배제함으로써 인간의 이성을, 목적달성을 위해 가장 효율적인 수단을 선택함에 있어 계산만을 수행하는 이성으로 변질시킨다는 점이다. 이점에서 비판이론 일세대의 노선을 따르고 있는 Habermas는 이른바 ‘객관성’의 이름 하에(Habermas, 1973: 322; 선우현, 1994에서 재인용) 자행된 몰가치적이며 익명적인 실증주의적 사고방식의 횡포를 규탄한다(Habermas, 1973: 326; 선우현, 1994에서 재인용).

는 점을 충분히 고려하지 못한 것으로(Habermas, 1973: 58; 선우현, 1994에서 재인용), 생산관계를 생산력으로 환원하는 오류 즉 실천적 행위를 도구적 행위로 환원하는 잘못을 범한 것이라고 비판한다(Habermas, 1982: 35).

Habermas는 다양한 합리성 유형에 대한 탐구를 하여, 이론적 차원에 국한된 협소한 의미의 합리성의 한계를 벗어나 합리성에 관한 개념적 정의를 확대하였다. Habermas는 ‘합리적’이란 서술어구를 온전하게 사용할 수 있는 경우를 ‘상징적 표명’(symbolic manifestation)뿐 아니라 ‘개인’의 차원까지 확대한다(Habermas, 1984: 25~26). 즉 명제의 구조를 갖는 언명의 형태 외에 개인의 행위에 대해서도 합리적이란 어구가 적용될 수 있다는 것이다. 그리하여 세계 내의 사태와 관련된 지식의 언명과 어떠한 결과를 산출하고자 의도된 개인의 행위에 관해, 전자에 대해선 ‘진리’, 후자에 대해선 ‘효력’에 관한 전망을 요구하게 된다(Habermas, 1984: 26). 즉 합리성이란 표명 뿐 아니라 개인의 의도도 그 타당성을 인정받을 수 있는 근거를 제시할 수 있어야 하며, 그런 한에서 언어적 혹은 비언어적 표명의 합리성은 비판 가능성과 근거의 가능성으로 귀결된다. 이렇듯 이론적 차원의 합리성도 분화되어, 명제적 지식이 실천적(의사 소통적)으로 사용될 경우는 ‘실천적 합리성’으로, 비명제적 지식이 행위의 차원에서 사용될 경우 ‘인식적-도구적 합리성’으로 구분된다(Habermas, 1984: 28). 물론 전자는 실천적 합리성의 인식적 합리성의 측면이 강조되어 부각된 경우이다.

이것들은 ‘사실’과 관련된 것이 아니라 ‘규범’ 혹은 ‘체험’과 연관된 것으로, 규범적 행위자의 경우 정당하다고 인정되는 규범적 맥락과 관련지어 자신의 행위를 올바른 것으로 주장한다(Habermas, 1984: 35). 요컨대 명제적 진리와 효력에 관한 주장과 연관된 행위와 마찬가지로, ‘규범적 정당성’ 또는 ‘주관적 진실성’에 관한 타당성요구와 관련된 표명도 합리성이 지니는 주된 전제를 충족시키고 있다는 것이다(Habermas, 1984: 35~36). 이렇게 해서 합리성의 차원은 단순히 지식과 관련된 명제의 형식에서 벗어나 보다 확장된 행위의 지평에서 논해진다. 그 결과 합리성의 작동영역은 명제적 지식을 다루는 이론적-인식적 차원 이외에, 도덕적-실천적 영역, 미학적-표현적 영역 그리고 자기성찰의 차원으로까지 확대된다.

이와 같은 합리성 차원에 대한 분석을 통해 세 가지 합리성 형태를 이끌어낸 Habermas는 근대화의 도정에서 야기된 물화와 소외의 주된 원인이 바로 포괄적 합리

성의 인식적-도구적 합리성으로의 축소에 있음을 지적한다. 곧 포괄적 합리성의 세 측면 중 인식적 합리성이 나머지 도덕적, 심미적 합리성 측면을 배제하면서 지배적인 것으로 나섬에 따라, 포괄적 합리성이 탈가치적·도구적인 것으로 왜곡되었다는 것이다. 그리하여 Habermas는 축소된 합리성을 본래의 다양한 합리성 차원의 공존으로 회복시켜야 한다고 주장한다. 이는 앞서의 세 가지 합리성 측면의 균형과 조화로 이루어진 포괄적 합리성인 ‘실천적 합리성’의 구체적으로 기술하는 것이다.

즉, 도구적(형식적) 합리성과 주관적(실질적) 합리성을 포괄하는 복합개념인 ‘실천적 합리성’(practical rationality)이 바로 그것이다(Habermas, 1984: 239). 목적 합리적 행위의 조건에는 가치에 따라 선택된 목적을 설정할 때 드러나는 ‘선택의 합리성’과 설정된 목적의 달성을 위한 효율적인 수단의 사용에서 나타나는 ‘도구적 합리성’이 존재하는 바, 두 측면을 묶어 ‘형식적 합리성’이라 부르고 있다(Habermas, 1984: 242~243). 한편 행위자가 자신의 선호를 근거 짓거나 가치를 지향하는 방식의 경우에도, 행위자가 이를 합리적으로 다룰 수 있는데 여기서 드러나는 합리성의 측면이 ‘실질적 합리성’이다(Habermas, 1981: 243~244). 이러한 두 합리성은 서로 대립되는 개념으로 형식적 합리성의 관점에서 볼 때, 실질적 합리성은 비합리적인 것이다. 아울러 두 합리성의 상충은 자본주의 하의 모든 사회문제의 근원인데, 그것은 근대 경제질서의 형식적 합리성이 도덕적으로 문제가 있는 제도적 기반 위에 근거하고 있기 때문이다.

## 2. 경영학적 합리성의 개념

우리가 경영하는 대상으로서 기업은 본질적으로 경제·기술적 생산시스템이면서 사회·심리적 협동시스템이다(신유근, 2001). 경제·기술적 생산시스템이란 기업에 대한 전통적인 본질관으로서 기업을 최소비용으로 최대의 재화나 용역을 생산해 내야 하는 경제적 시스템으로, 그리고 자본·원료·인력·기술 등의 투입요소를 받아들여 재화나 용역과 같은 산출물을 만들어 내는 기술적 생산시스템으로 인식하는 것이다.

이러한 전통적 기업관을 뒷받침하는 관점으로는 먼저 기업의 독자성 내지 실체성과 관련하여 논의되고 있는 자본조직체설을 들 수 있다.<sup>3)</sup> 자본조직체설은 자본을 투

자한 소유자집단의 소유물로서 기업을 보는 것이다. 이는 기업을 바로 자본의 소유자로 보므로 기업소유자설(소유적 기업관)이라고도 한다. 소유적 기업관에서는 기업을 구성하는 것으로 당연히 자본출자자로서의 주주만을 상정한다.

경제·기술적 생산시스템으로서 기업을 보는 또 하나의 관점은 신고전파 기업관을 들 수 있다. 신고전파 경제학에서는 기업을 하나의 생산과정으로 인식한다(Coase, 1988). 즉, 신고전파 경제학에서는 기업은 자원을 투입(input)하여 산출물(output)을 만들어내는 블랙박스과 같은 전환과정(throughput, transformation process)으로서 과정(내부)을 들여다 볼 수 없기 때문에 인식할 수 없다고 가정한다. 이러한 신고전파적 관점에서의 기업의 존재가치는 규모의 경제논리와 범위의 경제논리에 그 뿌리를 두고 있다.

사회·심리적 협동시스템은 과거에는 거의 간과되어 왔던 중요한 기업의 또 다른 본질적 측면으로 개개인의 힘으로는 풀 수 없는 문제를 협동을 통하여 극복하기 위하여 모여진 것이 조직이라고 본다면, 기업 역시 동일한 원리에 따라 만들어진 조직체이므로 기업과 사회와의 관계에서는 사회적 협동시스템이, 그리고 기업과 구성원들과의 관계에서는 심리적 협동시스템이라는 것이다. 사회·심리적 협동시스템의 측면에서 본다면, 기업은 재화와 용역을 산출하기 위해 주주·종업원·소비자 등 전체 사회시스템의 주요 구성집단의 협력을 필요로 한다. 즉, 각 구성집단들은 자신의 맡은 바 기능과 가치를 기업에 투입하고, 공헌가치에 비례하여 산출물(성과)을 분배받는 것이다.

사회·심리적 협동시스템으로서 기업을 보는 기업관으로 기업주체설을 들 수 있다. 기업주체설은 기업을 도구가 아닌 하나의 주체적인 실체로 이해하는 것으로서 기업 그 자체를 어떤 특정인 또는 특정 집단의 이해실현의 수단으로 보지 않고 독자적인 하나의 사회목적 달성을 주체로서 보는 관점이다. 이러한 기업주체설의 대표적인 관점으로는 협동적 생산실체설을 들 수 있다.<sup>4)</sup> 협동적 생산실체설이란 기업을

3) 이와 반대되는 기업관으로 노동조직체설이 있다. 자본조직체설과 노동조직체설을 합하여 기업도구설이라고 하는데, 노동조직체설은 기업을 구성하는 주체를 곧 노동자라고 보는 것이다.

4) 그 밖의 기업주체설로는 기업을 노동자와 사용자가 형성하는 공동체로 보는 기업공동체설, 노사가 자주적인 입장에서 계약에 의해 손익을 부담하는 파트너십으로 보는 기업동료체설,

노사 및 기타 이해관계자집단의 협동에 의해 생산을 효율적으로 수행하기 위해 조직화된 독자적인 행위주체로 보는 관점이다[Schmalenbach, 1919~1956; 김원수·박오수, 2000에서 재인용].

그리고 기업을 사회·심리적 협동시스템으로 보는 또 하나의 대표적인 관점으로 사회적 기업관을 들 수 있다. 사회적 기업관에 의하면 현대기업의 가장 대표적인 형태인 주식회사는 기업에 이해관계를 가지고 있는 자는 단지 주주만이 아니다. 오늘날 주식회사는 국민재산의 중요한 관리자라고 볼 수 있다. 이러한 기업관은 회사의 채권자는 물론이고 회사에서 일하는 종업원과 그 가족들의 생활은 기업과 무관하다고 볼 수 없고, 회사가 생산하는 상품 또는 서비스에 의하여 매일의 수요를 충족시키고 있는 일반소비자 역시 기업의 존립에 중대한 이해관계를 가지고 있다고 보고 있다.

따라서 우리는 경영학적 의사결정을 내릴 때는 이러한 두 가지의 본질을 고려하여야 한다. 그런 면에서 합리적인 의사결정을 내릴 때는 M. Weber가 말하는 형식적 합리성과 실질적 합리성을 포함하는 포괄적 합리성 개념을 적용하는 실천적 합리성을 추구하여야 한다.<sup>5)</sup> 실천적 합리성은 수단의 사용, 목적의 설정, 올바른 가치로 방향을 짓는 세 관점에서 다루어야 한다. 곧 '도구적 합리성'은 주어진 목적을 위한 수단의 적용에 관한 효과적인 계획에 의해 측정되며, 행위의 '선택 합리성'은 정확히 파악된 가치들, 이용 가능한 수단들 그리고 한계조건에 의거해 목적을 계산하는 정확성에 의해 측정된다. 또한 행위의 '규범적 합리성'은 행위기호의 근저에 놓여있는 원리와 가치기준을 통일·조직하는 힘과 통찰력에 의해 측정된다[Habermas, 1984: 244~245]. 이리하여 수단, 목표, 부수적 결과를 고려할 때 의거하는 형식적 합리성에 따르는 행위를 '목적합리적'인 것으로, 결과와 무관하게 무조건적 가치를 추구할 때 드러

---

노사의 협동에 의해 형성되는 기업협성체설 등이 있다[김원수·박오수, 2000: 291~293 참조].

- 5) M. Weber는 합리성을 형식적 합리성과 실질적 합리성으로 나누었는데, 형식적 합리성이란 경제행위에 기술적으로 가능하며 실제적으로 적용된 계산의 척도가 경제 행위의 합리성으로 표시되며, 실질적 합리성이란 단지 사람들이 의사결정을 윤리적, 정치적, 공리적, 쾌락적, 신분적, 평등적 혹은 다른 어떤 요구들에 따라 형식적으로 역시 '합리적인,' 즉 계산적인 경제행위의 결과를 가치 합리적 혹은 실질적 목적 합리적으로 측정하는 것으로 말한다. 그리고 이러한 형식적 합리성과 실질적 합리성을 포괄하는 것으로 실천적 합리성을 제시한 바 있다 [박성환, 1997].



나는 합리성을 만족시키는 행위를 ‘가치합리적’인 것으로 구분할 수 있다.

행위이론적 차원의 합리성 유형이 근대 자본주의 사회에 적용될 경우, 형식합리성은 특히 근대 자본주의의 경제제도와 관료적 행정제도에서 명시적으로 구현되고 있다. 반면 실질적 합리성은 평등과 박애와 같은 궁극적 가치와 연관되어 드러나는 가치가 관련된 합리성으로, 근대 자본주의 사회의 기업경영에 대한 비판의 척도로 제시되는 실천적 합리성을 구성하는 핵심인 규범적 차원의 합리성이다.

그러나 우리는 합리성이라고 하면 서구에서 주로 강조해온 도구적 합리성(형식적 합리성)만을 말하곤 한다. 도구적 합리성(*instrumental rationality*)은 도구적 이성에서 비롯된 것으로서 도구적 이성이란 목적의 타당성, 가치를 중요시하는 것이 아니라 주어진 목표를 가장 효과적, 효율적으로 달성할 수 있는 방도를 모색하는 능력을 말하며, 도구적 합리성이란, 주어진 목적을 성취하기 위해 가장 효과적 수단을 선택하는 것을 말한다.

이와 같은 도구적 합리성을 강조하는 이들은 기업을 경제·기술적 생산시스템으로서의 속성을 주로 강조하는 것이다. 따라서 도구적 합리성을 의사결정에 적용하는 것은 주로 경제학에서의 의사결정 개념인데, 고전경제학 이론에 따르면 인간은 모든 가능한 정보를 가지고 있으며 경제적 이익을 극대화하고자 하는 유일한 목표 아래 자원을 가장 효과적으로 사용하고자 하는 것이 합리적 또는 경제적인 행동이 되며 그렇지 않으면 감정적이거나 비합리적인 행동이라고 규정하여 왔다. 이러한 경제학적 시각에서의 합리성에 대한 개념규정은 합리성을 경제적인 행동으로서 간주하고 행동에 감정개입을 배제시키고 있다. 이러한 경제학적 의사결정은 의사결정 결과를 기준으로 합리성을 평가하는 경향이 크기 때문에 의사결정자의 욕구를 충족시키는 데 성공적이었는가 하는 것으로 합리성을 평가하는 것이다[Albanese, 1978; Brim, 1962].

이에 반해 실질적 합리성은 기업을 사회·심리적 협동시스템으로서의 속성을 강조하는 것에서 비롯되는 것이다. 이러한 합리성은 주로 심리학과 사회학에서 말하는데, 심리학에서는 합리성을 개인의 주관적인 세계에서의 타당한 행동을 의미한다고 함으로써 경제학적인 시각과는 다르게 개념규정을 하고 있다. 즉 심리학에서는 합리성을 행동에 경제성의 수반유무에 의해서 평가하는 것이 아니라 개인의 상황, 기호, 가치 등과 같은 주관적의 의미에서 행동이 합리적으로 이루어졌는가에 의해 합리성을 평가하는 것이다. 주관적인 합리성은 도구적 합리성에서 강조하는 의사결정의 결과가

아니라 과정을 기준으로 하는 합리성이기 때문에 의사결정 과정 중에 논리성이 포함되었는가에 초점을 두는 것이다. 예를 들면 의복을 구매한 경우 그 결과가 만족스럽다면 그것이 충동구매일지라도 합리적이라고 보는 견해의 경우이고, 곧 대안들을 잘 비교·탐색하는 의사결정과정은 합리적이라는 것이다. 즉 합리성의 기준은 객관성에 있지 않고 개인의 가치, 선호에 따라서 의사결정이 이루어지는가에 있기 때문이다 [Swagler, 1978; 1994: 347~361에서 재인용]. 예를 들면 의사결정자는 자신이 주관적으로 결정한 선호순서를 가지고 있고, 합리성을 판단하는 기준은 주관적인 평가가 되므로 주관적인 선호순서간에 내적 일관성만 있다면 사적인 수준에서 본 모든 의사결정자의 선택은 합리적이라는 것이다.

한편 사회적 합리성이란 개인과 기업의 무제한적인 자기이익의 추구를 옹호하는 시장합리성에 대하여 19세기에 나타난 것으로 사회가 개인에 우선하며, 각 개인은 사회조직의 한 구성요소라고 생각하게 되었다. 그래서 합리성은 집단의 이름으로 행해지며, 적절한 행동을 통하여 실천된다. 이와 같은 관점에서 집단의 이익이 항상 개인의 이익에 선행하게 되며, 경제학적 합리성인 파레토 최적의 더 이상 사회복지의 기준으로서의 정당성을 상실하게 되었다. 또한 20C에 특히 대공황 이후에는 시장의 합리성은 집단적인 이익을 보호하기 위해 설정된 법적인 테두리 안에서만이 허용되었다. 부의 분배, 사회서비스의 기반시설 실업문제, 자연보호 등 시장합리성의 부정적인 결과를 해결하기 위해 계획이라는 수단을 통해 시장에 개입하게 되었다. 즉 공공계획가들은 분명히 사회적 이익에 초점을 둔 수정된 사회합리성의 기치를 내 걸었다. 따라서 공공계획은 개인의 이익과는 정면으로 대립하게 되었으며, 무엇이 합리적인가를 결정하는 기준도 완전히 정반대의 입장을 취하게 되었다. 그러나 사업은 강력하고 계획가는 민간의 이익을 벗어나는 것을 수행하기가 매우 어렵다. 특별한 이슈, 마약이나 환경 같은 특별한 경우에는 계획가들이 힘을 쓰지만 대부분의 경우는 그렇지 않으며, 공공계획은 기업의 사업계획과 일치할 때만이 성공할 가능성이 높게 나타난다. 따라서 특정한 행동은 어떤 사람에게는 합리적이지만 다른 사람에게는 그렇지 않을 수도 있기 때문에 의사결정자가 처한 환경에 따라서 합리적인 행동은 달라진다. 따라서 의사결정자가 처한 환경에 대하여 알지 못한다면 그의 특정한 행동이 합리적인지를 물을 수가 없다.

이러한 세 가지의 학문적 흐름을 수용하여 경영학은 응용과학으로서 경제·기술적

생산시스템으로서의 도구적 합리성(즉 형식적 합리성)과 사회·심리적 협동시스템으로서의 주관적·사회적 합리성(실질적 합리성)의 양자를 포괄하는 실천적 합리성을 추구해야 한다.

### III. 관련 분과학문에서 보는 합리성

#### 1. 경제학적 합리성

경제학적 의사결정 모형은 경제학의 발달에 따라서 여러 가지 가정을 가지고 있다. 먼저 고전경제학 이론에 따르면 인간은 모든 가능한 정보를 가지고 있으며 경제적 이익을 극대화하고자 하는 유일한 목표 아래 자원을 가장 효과적으로 사용하고자 하는 것이 합리적 또는 경제적인 행동이 되며 그렇지 않으면 감정적이거나 비합리적인 행동이라고 규정하여 왔다. 이러한 경제학적 시각에서의 합리성에 대한 개념규정은 합리성을 경제적인 행동으로서 간주하고 행동에 감정개입을 배제시키고 있다.

주류 경제학에서는 설명의 편의성을 위해 비현실적 가정을 가지고 있다는 비판을 받는다. 따라서 완전 정보의 가정에 불확실성을 도입하기도 하였다. 하지만 주류 경제학의 두 기둥은 최적화와 수확 체감의 법칙이다. 경제가 비교적 안정적일 경우에는 최적화, 즉 파레토 균형은 설명력이 높다. 따라서 균형상태야말로 합리적이라는 것이다. 이러한 균형을 추구하는 관점에서는 대공황의 경험을 비정상적인 것으로 보고 균형으로부터 이탈한 후 어떻게 다시 균형으로 회귀하는가를 연구하였다. 즉 주류 경제학은 안정적이고 효율적인 단 하나의 시장균형이라는 개념을 강조하였다. 즉 신고전파 경제학의 완전경쟁이론에 따르면 개별기업은 고정된 가격에 직면하게 되고 일정량 이상을 생산하게 되면 한계비용 체증의 법칙에 따라 이윤이 줄어든다. 따라서 개별기업은 이윤을 최대화하는 지점까지만 생산하고 그 이상은 생산하지 않으려 하고 때문에 우 상향의 공급곡선이 도출된다.

그리고 신고전파 경제학은 이른바 R. Descartes적 요소 환원주의(element reductionism)의 방법론에 입각해있다. 요소 환원주의란 복잡한 것을 자르고 잘라서 최소 구성단위의 성질을 이해하는 것이다. 이에 따르면 전체란 구성단위의 단순함에 불과

한 것이다. 사실 이와 같은 사고는 물리에서 먼저 나왔다고 할 수 있다. 우주를 움직이는 일반 법칙을 알아내겠다는 I. Newton의 원대한 계획은 아무리 복잡한 것이라도 본질은 매우 간단한 법칙이라는 요소 환원주의의 입장에서 있었던 것이다. Newton과 P.S. de Laplace 이후 계속된 연구로 이와 같은 구상은 구체화되었지만 양자 역학이나 비선형계에 대한 연구가 발전하면서 물리에서의 요소 환원주의는 그 한계를 인식하게 되었다. 이와 같이 경제학에서는 모래알처럼 독립적인 개인의 경제 행위를 단순히 합하면 전체의 행위가 된다는 요소환원주의적 방법론에 입각하고 있다(브라이언 아서 외, 1997).

이러한 주류경제학을 보완하는 연구로서 복잡계 경제학과 경제사회학 등이 나오게 되었다.

복잡계 경제학의 주요 주장은 다음과 같다. 첫째, 단 하나의 균형이 아니라 복수 균형이 존재할 수도 있다. 둘째, 시장 경쟁에서 어떤 것이 선별될지는 사전적으로 예측 불가능하다. 셋째, 주류 경제학에서 초기의 우연성은 곧 사라지면서 균형으로 회귀할 것이라고 보는 반면 실제로는 아주 작은 우연성이라도 사후적으로 큰 영향을 미친다. 넷째, 비효율적인 균형에 경제가 고착될 수 있다. 이처럼 주류경제학인 신고전과 경제학계 내부에서조차 일부 핵심이론의 근거에 대하여 이설이 제기되고 있다. 가령 오늘날 경제학의 초석이 되고 있는 합리성의 전제, 예측력의 확신, 최적균형의 일의성 추구와 같은 기본가정들이 도전을 받고 있다(강명규, 1998).

경제사회학 이론은 경제적 분석에 사회구조를 도입하는 것이었다. 신고전경제학은 개별 행위자들의 최선의 선택에 대한 학문임에도 불구하고 모수적 합리성과 구조 없는 시장, 그리고 완전경쟁을 가정함으로써 행위자들의 행위의 여지를 봉쇄하고 그것을 애니메이션으로 전환시킨다. R.H. Coase가 주장하듯이 그러한 신고전경제학의 모델 안에는 기업이나 법률이 존재할 수 있는 공간이 없으며, 시장이 없는 교환이 있을 뿐이다(Coase, 1994). 신제도경제학, 그 중에서도 거래비용경제학은 제한적·전략적 합리성을 받아들이고 시장을 이용하는 데에 수반하는 비용이 존재함을 인정함으로써 경제학적 분석 안에 기업과 법률을 도입하고 생산함수로서의 기업이 아닌 지배구조로서의 기업을 개념화하였다(Williamson & Masten, 1995). 그러나 사회구조는 거래의 다양한 측면을 통해 부분적으로만 반영되었을 뿐이며 제도의 효율을 강조함으로써 상수로서의 경쟁을 가정해야 하는 문제를 안게 되었다. 경쟁의 존재가 경험적으로 확

인되지 않을 경우 거래비용경제학은 기능주의의 오류로부터 빠져나오지 못한다. 전략적 합리성을 받아들이고 연결망 분석에 주로 의존하는 경제사회학은 경쟁이 상수라는 경제학의 가정을 받아들이지 않으며, 시장을 구성하는 시장참여자들간의 다양한 연결망을 분석함으로써 구조화된 경쟁과 그 여러 가지 효과들을 이론화한다[장덕진, 2000].

비주류경제학, 즉 마르크스주의적인 접근에서는 사회의 제 현상들을 경제적 요소에 바탕해서 분석하고 있다. 예를 들어서 IMF 구제금융체제에 처하게 되는 현상은 자본의 독점화 경향에 따른 현상으로 분석한다. 즉 자본주의하의 자본은 본질적으로 증식과 독점을 추구하지만 이러한 자본 증식과 독점의 추구는 한계에 부딪칠 수밖에 없고 그에 따라 신자유주의적인 대안들을 생각하게 되면서 우리나라에도 IMF라는 문제가 들이닥치게 된 것이라고 보는 견해이다. 신자유주의(Neoliberalism)란 자유주의의 변형된 형태이므로 신자유주의적인 속성을 갖는 새로운 자유주의라는 것이다. 즉 고전적 자유주의가 추구했던 시장우선의 원리를 현대적으로 복원한 것이라고 할 수 있다. 따라서 신자유주의는 시장을 중시하며 그에 따라 생산을 소비보다 근본에 둔다. 이러한 사고방식에서는 생산이 소비를 창출하고 모든 부의 원천이 된다. 따라서 신자유주의는 생산에 있어서의 생산자를 강조하면서 그에 따라 생산의 최적조건을 만들려고 한다. 그러므로 신자유주의는 노동력의 유연성과 공유토지의 사유화 자유로운 자본이동 등을 골자로 하여 생산 증대와 자본 증식을 추구한다[강명규, 1998].

이와 같이 우리는 지금 경제학의 패러다임과 이론과 방법론에 있어서 다원주의 시대에 살고 있는 것이다. 따라서 오늘날 경제학에서는 어떤 학파이든 간에, 경제현상을 설명하는 데 소요되는 전략을 구상함에 있어, 절대진리란 존재할 수 없고, 그 교의의 차등과 한계를 철저히 인식하는 일이야말로 중요성을 지니게 되었다.

위에서 살펴본 경제학적 합리성의 문제는 다음과 같은 데서 연유한다고 할 수 있다 [안병철, 2000 참조].

첫째, 경제학의 범위를 어떻게 정해야 하는가? A. Smith, A. Marshall 등에서 내려오는 고전경제학에서는 인구의 증가, 노동자의 질과 생산성의 증가, 자본축적, 기술진보, 제도적 변화 등을 매우 중요하게 인식하였다. L. Robbins는 제한된 자원과 인간의 무한한 욕망사이의 관계를 연구하는 분야라고 생각하였다[Robbins, 1935]. 즉, 희소한 자원의 배분을 다루는 것을 의미한다. 이때 생산요소의 공급량, 기술수준, 제도적

요인 등은 모두 일정하게 주어져 있다고 가정하였다. 이러한 과정에서 분석의 범위가 좁아지고 동시에 분석의 정치함은 증가하는 현상이 나타나고 있다. 그러나 성장하는 경제에 비추어 이러한 가정은 비합리적일 수가 있다. 따라서 경제학의 범위가 자원배분에 대해서만 취급하는 것으로 좁게 규정하기보다 요소공급, 기술의 발전, 제도의 변화 등에 대해서도 탐구하는 보다 넓은 분석범위를 갖는 것으로 보아야 할 것이다.

둘째, 가정의 현실성의 문제이다. 가정이 현실에 부합해야 하는가? M. Friedman은 경제이론이 현실에 대한 예측능력이 중요하고 가정은 현실적일 필요가 없다고 주장하였다(Freedman, 1953). 그러나 경제학이 현실문제를 이해하는데 제대로 도움이 되지 않는다는 비난의 원인이 바로 이론의 가정이 현실적이 아니라는 데 기인한다고 보았기 때문에 W. Leontief는 가정도 현실성을 가져야만 한다고 하였다. 예로 기업의 목표는 이윤극대화라고 하는데, 기업을 경영하는 그 누구도 이윤을 극대화하는 것이 자신의 목표라고 하지는 않는다.

셋째, 가치판단의 문제이다. 전통적으로 경제학은 물질적으로 풍요하고 공평한 사회를 이루기 위한 수단으로 연구되었으나 20세기 들어서 경제학은 가치판단을 배제한 실증경제학이 지배적인 형태를 갖기에 이르렀다. 그러나 현실적으로 연구의 시작과 연구결과의 응용에 있어서 잠재되어있는 가치를 무시할 수는 없다. 그러므로 과연 어떤 종류의 가치를 가져야만 할 것인가? 이를테면 기업의 경제활동에 정부가 개입하는 정도는 그 한도를 어떻게 설정하는 것이 합리적일까?

넷째, 경제학은 유일한 것인가? 우리는 경제학이 일반적인 것으로 시간과 장소에 관계없이 어디서나 적용할 수 있는 것이라고 생각하는 경향이 있으나, 사회발전의 단계에서 어떤 특정한 단계에만 타당한 역사적인 법칙인 것은 아닐까? 수요와 공급이라는 경제학의 기본법칙이 매우 강력한 것임에는 틀림없으나, 이러한 설명이 모든 시대에, 모든 상황에 적용 가능한 것일까? 수백 년 수천 년 전에는 지금과 같은 자본주의 경제체제는 존재하지도 않았다는 것을 염두에 둘 필요가 있다.

다섯째, 경제학에 대한 수많은 연구가 있어왔고 또 앞으로도 지속될 것이지만, 경제문제를 해결하는데 만족스럽지 못한 것은 현실과 이론 사이에 시차(time lag)가 존재한다는 것이다. 현실이 항상 이론을 앞지르는 경우가 대부분이기 때문이다.

여섯째, 우리에게 익숙한 경제학은 대체로 균형(equilibrium)을 전제로 하는 특성을 갖고 있다. 방법적으로는 신고전과정신에 입각하여 극대화 또는 극소화 등을 주된 내

용으로 한다. 인간의 경제활동이 자연현상과는 매우 다르고, 최적화(optimization)의 목표를 '경제적'인 것으로 제한하여 분석하는 것은 한계가 있을 수밖에 없을 것이다.

마지막으로 경제학의 유용성의 문제이다. 어떻게 유용성을 판단할 것인가? 여러 가지가 있겠지만 궁금한 경제현상을 합리적으로 '설명'할 수 있다면 유용하지 않을까? 시시각각으로 발현되는 경제문제에 대하여 적절한 '처방'을 제공할 수 있는지의 여부도 중요할 것이다. 나아가 미래에 대한 예측능력을 보유하는 것도 중요하다. 경제학이 현실을 제대로 설명하거나 예측하지 못한다면 어떻게 합리적이라고 할 수가 있겠는가?

## 2. 사회학적 합리성

앞서 살펴본 경제학적 의사결정 모형이 어떤 시대와 공간을 불문하고 단 하나의 최적화 의사결정 모형이 존재한다고 가정하는데 비해 대해 사회학적 의사결정 모형(sociological approach to decision making)은 집단들의 중심경향을 강조함으로써 기업의 행위를 설명하기 때문에 조직현상을 조직내외의 구조적 요인의 산물로 간주한다. 즉, 조직의 의사결정에 환경이라는 요소를 도입하였다는 데에 그 특징을 들 수 있다. 이러한 특징으로 인하여 사회학적 모형은 경제학적 의사결정 모형이 최적화라는 유일한 답을 제시하는데 반해 구조라는 환경 결정론적 또는 적응적 입장을 주로 반영하게 된다.

구조주의 사회학(structural sociology)은 주관주의(인간주의)사회학과 대하는 것으로서 구조주의<sup>6)</sup>에 영향을 받은 사회학이다. 사회질서의 변화가 개별 인간의 주관적·능동적 추진력에 의해서가 아니라 구조에 의하여 이루어진다고 보는 것으로 인간을 구조의 수인으로 보는 구조결정론에 입각한 구조주의사회학은 인간이 태어날

6) 구조주의란 1960년대에 들어와서 K. Marx, M. Heidegger, S. Freud 등의 견해에 대립하여 프랑스에서 새로이 형성된 사상적 조류이다. 그러나 내용적으로는 실존주의나 마르크스주의와 같이 명확한 형태를 갖춘 사상적 경향이라고는 할 수 없다. 인류학자이며 사회학자인 Claude Levi-Strauss, 철학자 M. Foucault, L. Althusser, 정신분석학자 J. Lacan 등이 구조주의를 주창한 주요 멤버인데, 그들 사이에서도 통일된 의견을 발견하기가 어렵다[동아대백과사전, 1999 참조].

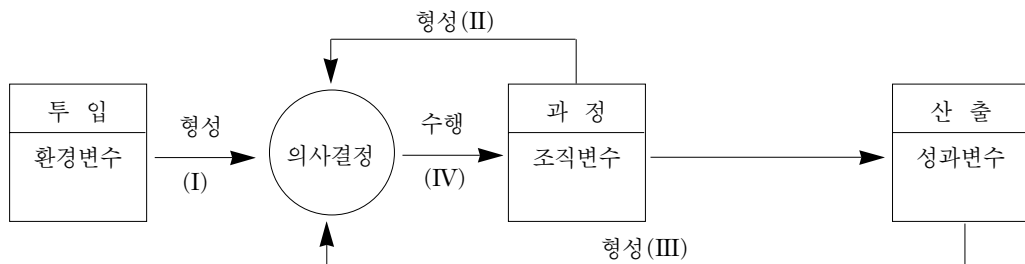
때부터 이미 주어진 구조에 내던져지기 때문에 개별 인간의 사고와 행위는 구조의 법칙에 종속된다고 간주한다. 그러므로 경험적 실체 배후의 깊숙한 곳에 놓여 있는 구조의 발견이야말로 구조주의사회학의 가장 중요한 목표이다. 구조주의사회학도 경제학적 접근과 거의 마찬가지로 시간과 공간을 초월한 핵심 구조를 가정하고 있다[동아대백과사전, 1997 참조].

이러한 구조주의 사회학적 의사결정 모형은 외부환경과의 적합(fit)관계를 강조한다. 이러한 대표적인 의사결정 모형으로는 구조적 상황이론을 들 수 있다. 구조적 상황이론은 1960년대에 개방체계적 관점이 사회과학 영역에 도입되면서 발전된 의사결정 모형이론이다. A. Ginsberg와 N. Venkatraman은 기업전략이 정의 상 상황론적일 수밖에 없다고 전제하고 그 이유로 다음 두 가지를 들고 있다[Ginsberg & Venkatraman, 1985: 421~434].

① 초기 전략패러다임에 의해 예시된 기업정책분야는 조직자원과 이에 상응하는 환경맥락을 적합(fit or match)시키는 개념에 근거하기 때문이다.

② 기업의 자원상태와 환경맥락에도 불구하고 모든 사업에 적합한 보편적인 전략적 선택의 집합은 존재하지 않는다는 신념 때문이다.

이런 전제 하에서 과거 여러 선행연구에 대해 비판을 하고 위와 같은 모형을 제시했다. 이 모형은 투입변수, 과정변수, 그리고 산출변수로 구성되고 있다. 우선 투입에 해당되는 시장구조, 제품수명주기, 환경의 불확실성 등은 환경변수이고, 과정에 해당하는 구조, 경영관리시스템 등은 조직변수에 해당된다. 그리고 성과변수는 투자수익률, 부가가치수익률 등으로 산출변수에 해당된다. 이러한 기본 변수 하에서 다음과



자료: Ginsberg & Venkatraman, 1985, p. 424. 인용.

[그림 1] 상황이론에 기초한 의사결정연구의 시스템 모형



〈표 1〉 상황이론을 도입한 의사결정에 대한 경험적 연구의 비교

관계	영향요소	연구자와 참고문헌	의사결정 수준	분석 범위	성과 포함	결과
I	시장구조	Christensen & Montgomery(1981)	CS	MI	○	무
		Rumelt(1982)	BS	MI	○	유
	전략적집단	Hatten & Schendel(1977)	BS	MI	○	유
		Schendel & Patton(1978)	BS	MI	○	유
		Hambrick(1983)	BS	MI	○	유
	환경의 불확실성	Zeithaml, Anderson & Paine(1981)	BS	MI	○	유
		Hitt, Ireland & Palia(1982)	CS/BS	MI	×	유
	제품수명주기	Anderson & Zeithaml(1984)	BS	MI	○	유
		Thorelli & Burnett(1981)	BS	MI	○	유
	진입장벽	Yip(1980, 1982)	BS	MI	○	유
	퇴출장벽	Porter(1976), Harrigan(1980, 1982)	BS	MI	○	유
	시장점유율/성장을	Hambrick, MacMillan & Day(1982)	BS	MI	○	무
	시장점유율	Woo(1981, 1982), Woo & Cooper(1982)	BS	MI	○	유
인지된 환경	Miller & Cooper(1982)	BS	MI	○	유	
환경적 제약	Jauch Osborn & Glueck(1980)	BS/CS	MI	○	유	
II	인지된 변화요구	Paine & Anderson(1977)	CS	MI	○	유
	경영자의 특성	Miller, Kets de Vries & Toulouse(1982)	CS/BS	MI	×	유
III	낮은 성과	Hambrick & Schechter(1983)	BS	MI	○	유
		Woo(1982), Woo & Cooper(1982)	BS	MI	○	유
IV	조직성과	Grinyer & Yasai-Ardekani(1981)	CS	SI	○	유
	관리적 스타일	Gupta & Govindarajan(1984)	BS	Mi	○	유
	내부기술	Hitt, Ireland & Palia(1982)	CS/BS	Mi	×	무

자료: Ginsberg & Venkatraman, 1985, p. 427. 인용.

BS: 사업전략, CS: 기업전략, MI: 다수의 산업, SI: 단일 산업, 무: 통계적으로 무의미함, 유: 통계적으로 유의미함.

같은 세 가지의 기본관계(Contingency)를 연구하는 것이다.

① 독립(상황, 조직) 변수와 종속(조직의 전략적 반응) 변수간의 관계, ② 상이한 환경 하에서 동일한 전략과 성과가 갖는 관계, ③ 현재의 성과가 미래의 전략에 미치는 영향. 즉 그림에서 (I)은 의사결정에 대한 외부환경의 영향을, (II)는 의사결정에 대한 조직변수의 영향을, (III)은 의사결정에 대한 성과변수의 영향을, 그리고(IV)

는 조직변수에 대한 선택된 의사결정의 영향을 연구하는 것이다.

이상의 4가지 연구차원과 의사결정의 수준, 분석범위, 성과와의 관련성 검토여부, 결과의 통계학적 유의미성 등의 두 가지 기준에 따라 기존연구를 분석하여 다음의 표와 같이 비교하였다.

구조적 상황이론은 위에서 보는 바와 같이 조직의사결정 연구에서 이용되어왔다. 그러나 이러한 일련의 연구들은 시스템적으로 분석된 적이 없었다.

이러한 사회학적 의사결정 모형은 경제학적 의사결정 모형에서의 비현실적인 단순한 가정들로부터 벗어나 조직분석에 대한 복잡하고 적절한 시각을 제공해 주었으나 다음과 같은 문제점을 지적할 수 있겠다.

첫째, 사회구조라는 것은 고정불변의 것이 아니라는 것이다. 21세기처럼 복잡하고 급변하는 사회에서는 이전의 안정적인 환경으로서의 사회구조에 영향을 받는 것이 아니라 변동적인 사회상황에서 일정한 구조가 사회적 정당성을 얻기가 힘들다.

둘째, 지나치게 환경결정론적인 시각을 가진다는 것이다. Child는 모든 구조적 상황이론들이 전략적 선택의 중요성을 무시하였다고 비판한다[Child, 1972]. 구조적 상황이론에서 시사하는 만큼 조직이 환경과 밀접하게 결부되는 것도 아니며, 더 나아가 이윤과 효율성만이 조직의 구조를 결정하는 사람들의 유일한 관심사가 아니라는 것이다.

셋째, 구조적 상황이론에서 조직의 과정에 대한 연구가 있어야 한다는 것이다. A. Giddens는 형태로서의 구조와 과정으로서의 구조를 구분하기 위하여 구조의 이중적 속성을 제안하였다[Giddens, 1979]. 그는 사회체계의 구조적 속성은 그 체계를 구성하는 관행들의 매개체이면서도 산물일 수 있다고 주장하였다. 즉 인간의 행동을 제약하는 구조는 또한 인간행동에 의하여 변형될 수도 있다는 것이다. 따라서 시간변수를 고려하지 않고 단기적인 시각에서만 구조를 틀지우는 것은 변화가 극심한 경영환경에서는 합리적이지 않다고 할 수 있다.

### 3. 심리학적 합리성

심리학적 의사결정 모형(psychological approach to decision making)은 사회학적 모형과 달리 외부환경과의 적합 관계를 탐구하기보다는 조직내부의 의사결정과정에서 초점

을 맞추어 모형을 전개시키고 있다. 따라서 구조주의 사회학에서 강조하는 구조결정론에 반하여 심리학에서는 인간주의 사회학 또는 주관주의에서와 같이 인간의 주관적·능동적 요인을 사회변동의 추동력으로 간주하고 구조주의사회학이 궁극적으로는 인간주체의 상실을 가정하고 있다고 비판한다. 이러한 주관주의자들은 인간들 바깥의 어떤 사회구조가 인간들의 행위나 사회적 관계를 결정하는 것이 아니라 인간들의 마음이나 주관적인 동기와 의지, 의미부여 등 인간들의 주체적인 동기가 의사결정에서의 주요한 요인이라고 본다.

즉 심리학적 의사결정 모형은 조직 내(또는 주위)의 행위를 특정 개인들의 개성과 능력의 함수로 보기 때문에 조직현상을 개성차이의 산물로 간주한다[Miller, Kets de Vaier & Toulouse, 1982]. 그런데 의사결정은 자극에 의해 촉발된다. 과거에는 자극을 문제점에만 한정하여 수동적 측면이 강조되는 연구를 해왔는데 비해 최근에는 자극을 적극적이며 기회 추구적인 행동으로 보거나 지배연합의 개인적인 이해의 반영으로 보고 있다[Fredrickson, 1985: 822].

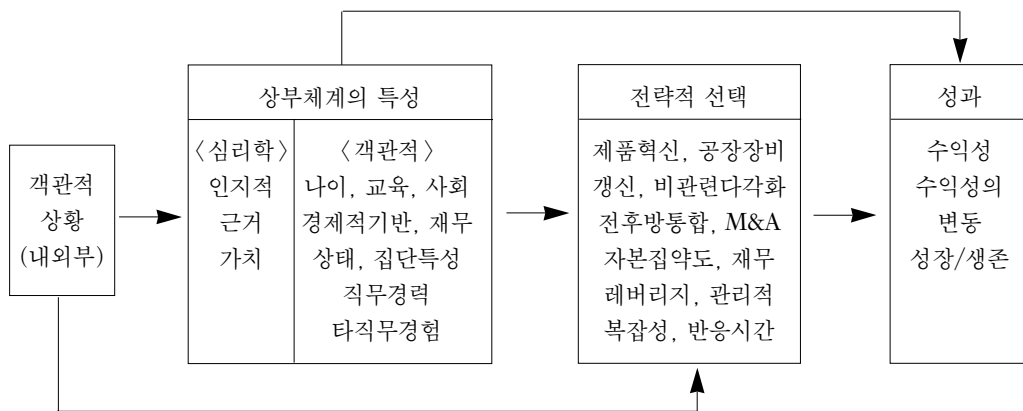
G. March는 경영자의 의사결정을 합리적이려고 하는 선택과정으로 보았고, 따라서 경영자들은 선택에 관한 합리적인 이론으로서 기본적으로 공통의 선호집합을 가지고 있으며, 대안과 그러한 선택의 결과에 대한 완전한 지식을 가지는 것으로 가정하였다. 여기서 선호란 다음과 같은 것을 포함하여 정의될 수 있다. 첫째, 이윤, 매출액, 주식가격(내일, 내년, 10년 후), 둘째, 사회정책의 목표에 기여(이를테면 긍정적인 행위, 인생목표의 질, 그리고 가족에 대한 재단양도의 영향), 그리고 셋째, 모든 가능한 이해관계자들(주주, 잠재적인 주주, 종업원, 고객, 그리고 공동체 사회 내에 있는 시민) 사이에 있는 조직의 명성에 대한 기여 등. 이러한 서로 상충되는 목표들에 대해서 의사결정을 하는 경영자는 사전에 가능한 모든 과업에 대한 정의들과, 모든 종업원들의 가능한 집합, 그리고 모든 가능한 사람들의 직무할당이 고려되어야 한다. 그리하여 결국 합리적 선택을 하는 경영자는 기대수익을 극대화할 수 있는 대안을 선택할 것으로 기대할 수 있다.

이러한 의사결정 연구중 대표적인 것이 D. Hambrick과 P. Mason이 제시한 조직의 상부체제 모형이다[Hambrick & Mason, 1984: 193~206]. Hambrick과 Mason은 조직의 산출에 대한 보다 강한 예측과 상부경영자들의 선택과 개발 그리고 경쟁자의 동기와 행동을 예측하려는 경영자들에게 도움이 되는 상부체제모형(Upper Echelons

Perspective)을 제시하였다. 이들은 의사결정이 복잡하면 할수록 행동이론을 적용하는 것이 용이하다고 보고 특히 조직에 대한 복잡하고 중요한 의미를 갖는 전략적인 선택일수록 행위이론을 적용하는 것이 쉽다는 전제에서 출발하고 있다. 즉 전략적인 선택이 커다란 행위적 요소를 갖는다면 그들이 어느 정도까지는 의사결정자의 특성을 반영한다는 것이다.

인간이 사물에 대해 지각을 하는데 있어서 두 가지 중요한 요소중의 하나는 인지적 기초이고 다른 하나는 가치이다. March & Simon의 주장에 따르면 각 의사 결정자는 관리적 상황에 따라 “주어진 인지적 기초”의 집합을 가지게 되는데, 이는 ① 미래사상에 대한 지식이나 가정, ② 대체안에 대한 지식, ③ 대체안에 따르는 결과에 대한 지식으로 구성된다고 한다. 그리고 이러한 것들에 대한 선택은 결과나 대체안에 대한 선호도인 가치들의 반영에 의해 이루어진다는 것이다[March & Simon, 1958]. 그리고 지각과정은 다음과 같은 일련의 과정에 의해 이루어진다고 한다. 첫째, 경영자들은 조직과 환경의 모든 측면을 탐사할 수 없기 때문에 경영자들의 관망영역(Field of Vision)은 제한되어 있다. 둘째, 경영자들의 지각은 관망 영역내에 들어온 현상들의 일부분만을 받아들이는 선택적 지각을 하게 된다. 셋째, 선택된 정보들은 주체의 인지적 기초와 가치에 의해 해석된다.

이상과 같은 의사결정자의 제한된 합리성하의 선택과정을 반영하여 조직의 전략에 대한 연구모형으로 제시된 것이 [그림 2]이다.



자료: March, Simon, 1958: 198에서 인용.

[그림 2] 조직의 상부체제모형

〈표 2〉 상부체제특성과 관련된 전략연구의 요약

상부체제의 특성	
최고경영자의 의사결정스타일	Henderson & Nutt(1980) Fredrickson(1985) 등
경영자의 통제위치	Miller, Kets de Vaier & Toulouse(1982) Nightingale & Toulouse(1977)
최고경영자의 승계	Lieberson & O'connor(1972), Carlson(1972) Helmich Brown(1972) 등
최고경영자의 나이	Child(1974), Hart & Mellons(19770) 등
최고경영자의 경력	Dearborn & Simon(1958), Miles & Snow(1979)
기타(종합적 연구)	Miller, Toulouse & Belanger(1985), Kinberly(1979)

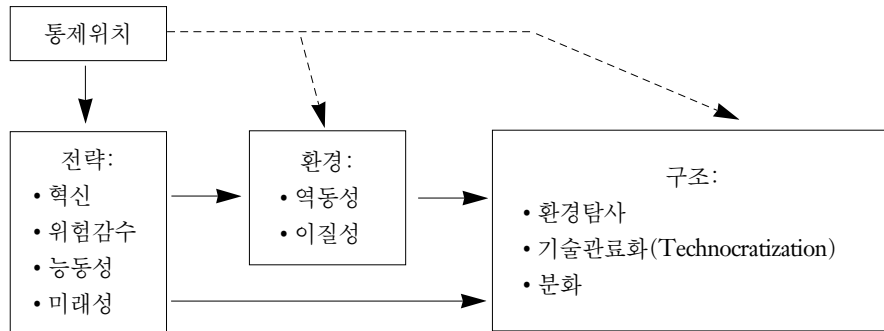
조직에서 상부체제의 특성이나 최고경영자의 특성을 고려하여 의사결정이 이루어진다는 논문으로는 〈표 2〉와 같은 것이 있다. 즉 심리적 특성 중 의사결정스타일과 통제위치를 이용한 연구가 있고 개인의 특성 중 승계, 나이, 경력 등을 이용한 연구가 있다.

이러한 심리학적 의사결정이론은 주로 기존의 논리적 선택이론인 규범적 의사결정이론(normative decision making theory)을 따르는데 이 이론은 두 가지 추측에 관련되어 있다. 하나는 불확실한 미래 결과에 대한 추측이며 다른 하나는 불확실한 미래 선호에 대한 추측이다[March, 1978: 587~608].

기존의 규범적 의사결정 이론들은 이러한 추측들을 일정하고 불변하는 것으로 가정하고 있다[March, 1978: 587~608]. 즉 규범적인 의사결정 이론들은 의사 결정자들이 가지고 있는 선호체계가 변하지 않는다고 본다. 이것이 선호불변성의 원칙(preference invariance principle)이다. 이에 따르면 어떤 대상에 대한 선호와 의사결정은 이들 대상의 특징이나 속성에 의해서 확고하게 결정된다는 것이다[Tversky & Kahneman, 1986: 251~278].

규범적 의사결정 이론에서는 지배 대안에 대한 선호를 예측하여 의사결정자는 낮은 효용을 제공하는 대안을 포기하는 것으로 가정한다.

그러나 이러한 심리학적 합리성에 기초한 의사결정에서 강조하는 선호의 일관성과, 미래에 대한 예측, 모험성향 등과 같은 개인적 특성은 다음과 같은 비판을 받게 된다.



자료: Miller, Kets de Vries & Toulouse, 1982: 242 인용.

(그림 3) 통제위치, 전략, 환경 그리고 구조

첫째, 의사결정 심리학과 실험경제학(experimental economics), 그리고 마케팅에서는 이러한 불변성 원칙이 간혹 위반된다는 연구들이 있다[Mowen & Gentry, 1980: 715~722]. 의사결정자들의 선호에 관한 기술적 연구(descriptive research)들에 의하면 사람들이 좀처럼 명료한 선호를 가지고 있지 않은 것으로 나타났다[Payne, Bettman & Johnson, 1992: 87~131]. 사람들은 규범적으로 동등한 두 가지 평가조건의 동일한 대안에 대해서도 상이한 선호를 보이며[Chapman & Johnson, 1995: 300~317], 선호의 구성은 의사결정에 있어서 정보처리 능력의 한계로 인하여 많은 영향을 받는다[Fox & Tversky, 1995: 588]. 즉 인간의 능력이 선호일관성을 제한하기 때문에 선호가 부분적으로 불안정하고 비일관적이며, 또한 불안정하게 야기되는 부정확한 목표를 가지고 있기 때문에 선호는 비일관적이 된다[Sarin & Weber, 1993: 602~615]. 그러므로 이러한 선호의 구조적 개념은 선호가 기대가치 계산과 같은 일관적이고 불변적인 알고리즘에 의해 반드시 형성되지 않는다는 것을 의미한다.

둘째, 의사결정자들은 규범적 의사결정을 하는 것이 아니라 기술적 의사결정 이론에 따른다. 즉 의사결정자의 정보처리 능력의 한계와 의사 결정자의 선호는 종종 일관되지 않아서 규범적 이론의 선호의 불변성은 종종 실패하기 때문에 최선의 의사결정이 아닌 만족스러운 의사결정 행동을 추구한다. 일반적으로 선택을 할 때, 경영자는 무엇을 획득해야 하는지를 알고 있을지라도 그러한 선택의 결과가 어떻게 될 지에 대해서는 알지 못한다. 그러므로 선호 불변성은 무엇을 획득할 수 있는지를 알고 있을 지라도 그것을 얼마나 좋아할지 모르는 가치의 불확실성(uncertainty in value), 즉

선호의 불확실성 때문에 실패할 수 있다.

셋째, 최고경영자의 심리유형에 따라서도 기업의 혁신에 대한 의사결정은 달라진다. Lawler는 직무에 대한 반응이 사람마다 다르다고 하였다. 이런 개인차를 잘 예시하고 있는 성격이론 중 하나는 Jung의 심리유형론이다. Jung(1936)은 자신의 임상적 경험과 직접 체험했던 인간관계에서의 갈등에 대한 통찰 내용들을 중심으로 개인의 독자성과 심리역동적인 관계를 일반적인 태도와 마음의 기능으로 구분하여 설명하는 심리유형론(Psychological Types)을 저술하였다. 그는 심리유형론에서 인간은 나면서부터 이미 태도와 기능의 방향성을 가지고 태어나 성장 발달하는 과정에서 분화, 통합되어 가면서 자기의 선호방향성을 지니게 된다고 주장하였다.<sup>7)</sup>

넷째, 의사결정자의 모험성향 또한 사람에 따라서 다르다. 즉 일관성이 없기 때문에 심리학적 합리성을 추구한다고 말하기가 곤란하다. 일반적으로 불확실한 상황에서 개인이 어느 정도의 모험을 택할 것인가 즉, 각기 모험에 대한 선호의 정도가 달라진다는 것이 모험성향(risk-taking propensity)의 개념이다[Taylor & Dunette, 1974: 420~423].

그러므로, 이처럼 의사결정자의 심리적 특성이 반드시 확고하거나 일치하지 않기 때문에 사람들에 따라 자신의 선호에 대한 확신을 갖고 있는 사람과, 그렇지 않은 사람들이 있을 수 있다. 따라서, 대안들간의 자기 선호에 대한 확신의 정도에 따라 다양성 추구행동(정보탐색)이 다르게 나타날 수도 있기 때문에 심리학적 합리성은 비판을 받는다.

7) Jung은 인간의 심리적 에너지를 그 사람의 내부(inwardly)에서 아니면 바깥(outwardly)에서 연유하는 것으로 보았는데, 이에 따라 인간은 내향성이 되기도 하며 외향성이 되기도 한다고 보았다. 그는 또한 인간이 외부환경을 대하는 방법에서도 각기 개인차가 있으며, 이는 바로 독특한 마음의 기능에서 연유하는 것으로 해석하였다. 어떤 경영자들은 감각과 직관 기능을 많이 하는 인식형이고, 또 어떤 경영자들은 사고나 감정기능을 주로 사용하는 판단형이다. Jung에 따르면 이러한 기능의 선호성은 타고날 때부터 가지고 나오며, 이러한 근본적인 선호성이 각기 다른 심리유형을 지닌 경영자의 개인차를 보다 잘 설명할 수 있다. 또한 이러한 선호성은 어떤 민족이나 문화를 초월하여 모든 인간에게 나타나는 본질적인 것이라는 연구도 있다[김정택, 심혜숙, 1994].

## IV. 실천적 합리성을 추구하는 의사결정

### 1. 전략 개념의 도입

경제학적이거나 심리학적으로 그리고 또 사회학적으로도 완전한 합리적 의사결정은 현실적으로 불가능하다. 먼저, 현재의 대안을 선택하였을 때에 일어날 결과는 불확실성을 내포하고 있다. 이러한 불확실성을 위험(risk)이라 할 수 있는데, 현실적으로 모든 의사결정은 위험을 내포하고 있기 때문에 의사결정에서 합리적 선택의 틀을 수정할 필요가 있다. 현대의 대부분의 합리적 선택이론은 완전한 합리적 선택에 대하여 수정을 하여 네 가지 차원의 가정이 제기된다[March, 1994].

첫째, 지식: 의사결정자가 현상과 타 행위자들에 대하여 어떤 정보를 가지고 있는가? 둘째, 행위자: 의사결정자들의 숫자는 몇인가? 셋째, 선호: 어떠한 의사결정 대안을 선택하였을 때의 결과가 평가받을 것인가? 넷째, 의사결정 규칙: 의사결정자가 대안을 선택할 때에 어떤 규칙에 따르는가?

이러한 이유 때문에 제한된 합리성에 기초한 의사결정이론이 제기되기에 이르렀다. 그것은 정보의 제약(주의집중의 문제, 기억의 문제, 이해의 문제, 커뮤니케이션의 문제 등에서 비롯된)를 극복하기 위해서 제한된 합리성의 심리적 접근방법은 편집(editing: 의사결정의 단순화), 분해(decomposition: 위계, 분화, 전문화 등), 휴리스틱스(Heuristics: 상황에서 의사결정 패턴을 인식하고 적당한 행동을 적용하는 틀을 만드는 것), 틀 만들기(framing: 의사결정시에 어떤 패러다임을 적용할 것인가?)의 방법들을 이용한다.

제한된 합리성의 통계학적 접근은 복잡한 의사결정 상황에 봉착했을 때 경영자들은 그러한 복잡성을 이해할 수 있는 방법을 개발한다. 즉 대차대조표와 생활비 지수 등과 같은 대표적인 수치로 요약하는 방법이다. 이러한 방법을 통해서 제한된 합리성 하에서 의사결정은 최적해가 극대의 이윤이 아닌 만족하는 수준에서의 이윤을 추구하는 것이다. 제한된 합리성 하에서 만족할 만한 의사결정을 위해서는 정보의 탐색과 주의 집중에 대한 이론을 마치는 사회학과 행동과학에서 주의의 중요성을 다음과 같이 설명하고 있다. 제한된 합리성 하에서 정신의 주의집중은 부족한 자원이기 때문에



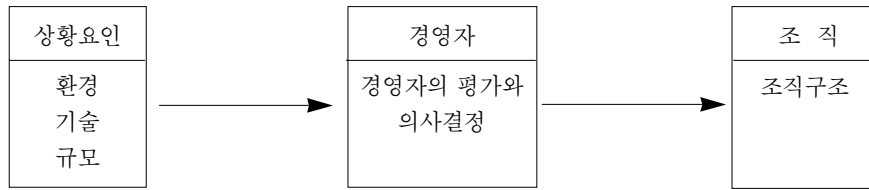
심리학(psychology)에서는 주의를 잘 배분하는 것은 편집, 틀 만들기과 문제의 해결 대안의 집합의 개념에 가장 중심적인 것이며, 정치과학(political science)에서는 어젠다(agenda)의 개념이며, 사회학(sociology)에서는 삶에서 주어진 것으로 받아들이는 것과 같은 개념인 것이다.

경제학적인 완전한 합리성을 추구할 수 없는 현실적 제약에서 전략을 도입함으로써 의사결정자들이 합리성을 추구하는 행동을 설명할 수 있다는 전략적 선택의 개념은 Child(1972)에 의해 제시되었다. 1960년대 전략이라는 개념이 Chandler 등에 의해 제시되면서 상황이론의 결정론적인 환경, 구조, 성과관계에 대해서 보다 적극적인 기업의 역할을 강조하는 논의들이 진행되었다. Child의 연구도 이러한 1960년대의 전략개념을 바탕으로 성립되었다. 그러나 그는 단순히 전략이라는 매개변수가 상황변수와 조직구조변수 사이에 존재한다는 소극적인 자세를 지양하고, 소신의 산물임을 강조했다. 즉, 조직을 어떻게 구성할 것인가에 대한 의사결정은 환경 내지는 상황에 단순히 적응하기 위해서라기보다는 관련당사자들의 가치지향을 포함한 전략적 문제이며, 관련당사자들이 참여하는 정치적 과정이라는 시각이다. Child의 논의는 다음의 세 가지로 요약될 수 있다.

① 의사결정자는 사회학적 의사결정론자들이 주장하는 것보다 훨씬 많은 자율성(autonomy)을 가지고 있다. 따라서 현실의 경영자들은 환경이나 기술 등과 같은 상황요인들에 적응하는데 있어 여러 가지 대체안 중의 하나를 선택할 수 있고, 그 결과 만족할 만한 수준의 성과를 추구하게 된다.

② 조직은 때때로 환경을 조정하고 통제할 수 있는 권력을 가지고 있다는 점에서 심리학적 합리성을 부분적으로 옹호한다. 즉, 조직은 환경에 의해 통제받기만 하는 일방적인 존재가 아니라는 것이다. 이는 산업구조를 변화시키는 사업전략, 핵심역량을 이용한 새로운 시장(환경)창조 등의 개념과 일맥상통한다.

③ 상황과 사건(event)에 대한 지각과 평가는 환경과 조직행위 간의 중요한 요소라고 인정함으로써 사회학적 합리성도 부분적으로 옹호한다. 이는 환경이란 객관적으로 존재하는 것이 아니라 경영자가 인식하는 주관적인 것이라는 논리이다. 즉, March와 Simon(1958)이 제기한 제한된 합리성의 개념하에서 경영자는 자신이 인식할 수 있는 환경에 대응하여 자신이 설정한 목표를 달성하기 위한 전략을 선택하게 된다는 논리이다. 따라서 이러한 경영자(의사결정자)는 당연히 일정한 선택의 재량(an



(그림 4) Child의 전략적 선택모형

available range of options)을 지니게 된다.

전략적 선택의 개념은 Child 이후 조직론에서 수없이 언급되었으나, 구체적으로 연구되지는 못했다. 이러한 가운데 1970년대 이후 산업조직론적 전략관이 전략론의 주류로 부각되면서 Bourgeois(1984)에 의해 다시 한번 전략적 선택개념의 중요성이 제기되었다. 즉, 그는 결정론적인 시각에 반대하여 상황변수 속에 연구자가 구속되어버리는 오류를 범하지 않기 위해서는 경영자가 독립적이고 적극적인 역할을 해야 함을 강조했다. 그러나 Bourgeois의 연구도 개념제시의 수준에 머무르고 있다.

Jackson과 Morgan(1982)은 Child의 전략적 선택의 개념을 [그림 4]와 같이 묘사하고 있다.

전략적 선택론은 기업의 전략결정에 있어 주체로서의 경영자 역할을 강조하지만 환경도 전적으로 무시하지 않는다는 측면에서 사회학적 합리성도 일정하게 성취한다고 할 수 있다. 전략적 선택은 구조적 상황이론이라는 사회학적 합리성의 지나친 추구에 대항해서 성립하였다. 즉 환경, 규모, 기술상황에 의해 조직구조가 전적으로 결정되어지는 것이 아니라 이들 상황을 인식하는 경영자의 의사결정이 조직구조를 결정하고 이에 의해 기업의 성과가 좌우된다는 논리이다. 다시 말해 상황이론에서 경영자의 역할(재량)이 추가된 것으로 이는 기본적으로 환경과 조직을 전략이라는 시각으로 재인식하려는 실천적 합리성을 추구하려는 경영적 사고방식이다.

이러한 전략적 선택의 관점은 Child(1972)에 의해 처음 제시된 이후 조직 및 전략을 연구하는 많은 연구에서 이용되어지고 있으나, Child의 연구를 계승하여 실증적으로 발전시킨 연구는 미미한 수준이다. 이는 경영자의 역할이라는 개념 자체가 모호하고, 현실적으로 경영자의 역할(재량)보다는 이러한 경영자가 의사결정을 내릴 때 과연 무엇을 고려해야 할 것인지가 중요한 관심사이기 때문이다. 이처럼 실증연구의 부

족과 경영자 재량의 모호성에도 불구하고, 전략적 선택의 사고는 전략적 경영의 임의론적인 즉 심리학적 합리성을 부분적으로 보여준다.

Hrebiniak와 Joyce(1985)는 조직과 환경에 대한 전략적 경영연구가 경영자의 선택이라는 임의론과 상황에 의한 결정론으로 양분되어 접근하는 것으로는 현상의 정확한 파악이 어렵다는 측면에서 양자의 상호의존성과 통합을 모색하였다.

이들의 개념적 연구는 Marlin, Lamont와 Hoffman(1994) 등에 의해 실증적으로 분석되었다. 즉, 경영자의 임의적 선택과 환경 결정론으로 구분된 상황에 있어서 전략과 성과가 어떤 관계를 보이는지를 분석하고자 했다. 1988년 147개의 플로리다병원을 대상으로 한 Marlin, Lamont와 Hoffman의 연구에서는 각 상황에서의 적합한 전략 및 이들간의 성과차이에 유의한 관계가 있음을 밝히고 있다. 즉, 경영자의 임의적 선택의 여지가 높은 차별화 또는 집중화, 최대선택의 상황이 환경 결정론적 측면이 강한 자연적 선택(원가우위)과 추가적인 선택상황보다 성과가 좋게 나타났음을 밝혔다. 한편 경영자의 임의적 선택의 여지가 적은 상황에서는 원가우위의 상황이 추가적인 선택보다는 성과가 좋게 나타났다.

## 2. 의사결정에 사회적 정당성 개념의 도입

한편 조직의 사회적 정당성, 즉 장기적인 조직의 환경 적응을 강조하는 사회학적 합리성을 추구하는 이론으로서 제도화 이론이 있다. 제도화 이론이 대두되게 된 배경은 Powell과 DiMaggio(1991)가 경험적 불규칙성(empirical anomalies)를 규명하고자 하는 일련의 연구에서부터였다고 할 수 있다. 이러한 연구는 March와 Olsen(1976)의 “우리가 세상에 대한 관찰을 통해서 알 수 있는 것은 현행 이론에서 제시하고 있는 내용과 실제 현실이 불일치한다는 점이다”라는 지적과도 통하는 것이다.<sup>8)</sup>

8) 신제도화 이론에서도 현실적으로 경영자들은 위와 같이 합리적인 의사 결정자들이 아니라고 한다. 즉 치밀하고 빈틈없는 정보를 수집하여 합리적으로 의사결정을 내리는 것이 아니다. 기업에서 전문가를 고용하는 것조차도 그들의 조언을 얻기 위해서가 아니라 경영자가 이미 품고 있는 생각에 대한 정당성을 얻기 위한 경우가 종종 있다[DiMaggio & Powell, 1983]. 이러한 현실과 조직이론 간의 괴리가 조직의 실제 의사결정 현상을 더 잘 설명해 줄 수 있는 이론개발의 필요성에 의해서 제도화이론이 등장하게 된 것이다[DiMaggio & Powell, 1991].

1970년대 말 Myer(1977)의 두 편의 논문 “The Effects of Education as Institution” 과 “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” 을 기점으로 제도화이론은 다시 주목받기 시작하였다[신유근 외, 1999: 477].

Selznick(1957)을 중심으로 하는 초기 제도화이론은 주로 사회학의 구조 기능주의적 관점에 기초하여 조직과 환경간의 관련성을 다루었다. 반면에 Meyer(1977)의 연구에서 비롯된 제도화이론은 초기제도화이론에서 채택하고 있던 몇몇 가정들을 수용하고 있기는 하지만 기본적으로 현상학적 관점을 강조함으로써 초기제도화이론과는 다음과 같은 많은 차이점을 보이고 있다. 특히 최근의 제도화이론을 초기제도화이론과 구별하기 위해 신제도화이론(Neo-Institutional Theory)로 명명하기도 한다 [DiMaggio & Powell, 1991; Alvarez, 1991; Scott, 1995].

이러한 제도화 이론의 특징은 다음과 같다.

첫째, 제도화 이론에서는 조직을 목표지향적이고 합리적 실체로 파악하기보다는 하나의 제도로 파악함으로써 경제학적 합리성의 추구인 경제적 효율성보다는 지속적인 생존의 중요성을 강조한다. 이것은 조직구조와 성과간에 긴밀한 관련성이 존재(tight coupled)한다는 전통적인 견해를 거부하며, 오히려 이들 간에는 오히려 느슨한 관련성(loosely coupled)이 존재한다는 것으로 시간 축을 단기에서 장기적 전략적으로 확장한 것이다[Scott, 1987a].

둘째, 조직과 환경간의 다각적인 관련성에 관심을 가진다. 제도화이론에서는 경제적·기술적 환경만을 강조하던 경제학적 합리성의 추구와는 달리 이전에는 비합리적인 것으로 치부되어 왔던 사회제도적 환경에 관심을 갖기 시작하였다. 제도적 환경에 부합하는 조직행위들은 조직에 사회적 승인과 정당성을 부여해줄 뿐만 아니라[Scott & Meyer, 1983], 조직의 지속적인 생존에 필요한 자원과 보상을 제공하기 때문이다 [Meyer, Scott & Strang, 1987].

셋째, 제도화이론은 현상적 노출을 받아들여서 조직의 규범적이고 공식적인 계획의 측면에 관심을 두기보다는 실제로 조직에서 일어나고 있는 현상들에 관심을 둔다. 또한 조직을 형성함에 있어서 가치의 중요성을 강조할 뿐 아니라 그 형성에서 문화의 역할을 강조함으로써 심리학적 합리성을 옹호한다.

넷째, 제도화이론은 인지적 측면을 강조한다. 제도의 규범적 관점은 순응의 근거로서 사회적 의무를 강조한 반면 인지적 관점은 어떻게 상황이 구축되고 사회적 정체성

이 규정되어지는지에 초점을 둔다. 또한 존재론적 가정에 있어서 제도화이론은 사회적 현실주의자(social realist) 관점보다는 사회적 구축주의자(social constructionist)의 관점을 취한다. 사회적 현실주의자 관점에서는 실체를 외부로부터 주어진 것으로 가정하지만 사회적 구축주의자 관점에서는 실체는 사회상황에서 상호작용하는 인간의 마음에 의해서 형성된다고 본다.

제도화과정에 관한 실증연구는 거의 이뤄지지 못했는데, 그 것은 제도화과정 자체가 매우 복잡할 뿐만 아니라 제도적 압력을 이해하기 위해서는 필연적으로 인지과정에 관한 분석이 이루어져야 하므로 실증연구 자체가 어렵다는 점 때문이다(Shon, 1993).

이제까지 제도화 과정에 대한 실증연구들을 정리한 것이 다음의 <표 3>이다(Shon, 1993).

이들 연구의 공통점은 다음과 같다(Shon, 1993).

첫째, 제도화과정에 관한 연구들은 조직의 의사결정에 관한 단기적인 경제학적 합리성을 거부하고 있다. 즉 제도화연구들에서는 조직의 의사결정의 주요동기로서 경

< 표 3 > 제도화이론을 따른 의사결정에 관한 실증연구의 예

연구자	연도	연구내용
• Fligstein	1985, 1990	사업부제의 확산방안
• Tolbert & Zucker	1983	행정사무 개혁안의 확산과정
• Baron, Dobbin, & Jennings	1986	고객서비스 담당사무국 설립의 중요성
• Dobbin, Edelman, Meyer, Scott & Swidler Edelman	1988 1990, 1992	고층처리시 조직내 정당한 법적 절차 수립의 확산과 고용촉진위원회의 채택
• Hopwood Meyer Mezias	1983 1986 1990	특정 재무보고관행의 채택과 확산
• Scott & Meyer	1991	조직에서의 훈련프로그램의 출현
• Dobbin	1992	기업의 복리후생프로그램의 변천
• Galeskiewicz Galeskiewica & Burt	1985 1991	기업차원에서의 자선사업의 확산 매트릭스 관리프로그램의 채택과 포기
• Burns & Wholey	1993	

제학적 합리성에서 강조하는 효율성 측면보다는 사회적 정당성을 강조함으로써 보다 장기적으로 합리성을 추구한다.

둘째, 이러한 실증연구는 우리로 하여금 조직의 장에서의 상호영향력을 알 수 있게 함으로써 사회학적 합리성을 추구할 수 있게 한다. 조직의 장이란 높은 응집력과 구조적으로 동일한 역할을 수행하는 상호 연결된 조직들로 구성되는데 이를테면 주요한 공급자, 자원과 제품의 소비자, 규제집단, 전문가집단 및 유사한 제품 및 서비스를 생산하는 타 기업들과 같은 조직이 직면하는 환경을 말한다[DiMaggio, 1986]. 이 때 이러한 조직들간에 직접적인 관계가 형성되지 않았다고 하더라도 동일한 조직의 연결을 가지고 있는 경우에는 제도화가 더 쉽게 이뤄진다는 것이다. 이를테면 최고경영자의 의사결정에서 그룹기업에 속해있는 경우에 모기업이나 아니면 자회사에서 어떤 제도를 택해서 성공적으로 운영이 된 경우에는 그 제도를 그대로 따라서 시행하는 경우를 들 수 있다.

셋째, 제도화된 조직의 패턴들을 정당화시켜 주는데 있어서 전문가들의 역할을 강조한다. 즉 기업에서 새로운 제도를 도입할 때에 컨설팅집단이 많아지게 되었을 경우에 그러한 제도의 확산은 더욱 탄력을 받는다고 할 수 있다. 그렇지만 이에 대해서도 전문가 집단의 숫자가 많아졌기 때문에 새로운 제도가 확산되는 것이 아니라, 전문가 집단의 숫자가 새로운 제도의 확산에 영향을 받을 수도 있음을 간과해서는 안될 것이다.

넷째, 이들 연구의 문제점인데, 제도화된 조직패턴의 기원에 대해서는 다루고 있지 않다는 것이다. 즉 최초의 패턴의 생성원인 및 방법에 대해서는 거의 설명해 주지 않는다는 것이다.

## V. 결 론

기업은 경제적인 효율을 추구하지 않으면 안된다. 또한 최고 의사결정권자는 조직을 둘러싸고 있는 환경을 배제하고 의사결정을 내릴 수는 없다. 그렇다고 해서 오로지 환경에 조직의 운영방식이 결정되는 것도 아니다.

우리는 21세기의 경영환경이 이제까지 인류가 이룩해온 문명의 시간축에서 볼 때

〈표 4〉 제 분과학문에서 보는 의사결정에 대한 합리성 요약

	경제학적 합리성	심리학적 합리성	사회학적 합리성	실천적(경영학적) 합리성
의 장기 사 결 정 ↑	자율과 임파워먼트	선호와 모험성향 등 의사결정자 특 성이 변화	임의론 사회구조의 변화	전략적, 사회적 정당성, 구성원 자율, 임파워먼트, 경영자의 심리 적 특성과 사회구조의 변화를 인 정하는 임의론에 의한 의사결정
의 시 각 단기 ↓	계산적이며, 도구 적 통제와 규제	선호와 모험성향 등 의사결정자의 특성이 일관성 있음	환경 결정론 구조주의적 상황이론	경제학적 의사결정 심리학적 의사결정 사회학적 의사결정

얼마나 급속하게 변화하는지 비교할 수 있다. 즉, 21세기의 경영환경은 최고경영자의 선호도 바뀌며, 또한 사회도 격변하여 새로운 구조가 짜여지는, 이전까지의 경제적 성과를 보장해주던 안정적 환경이 아니라 극히 불안정한 환경이다. 따라서 이러한 경영환경에 적응하기 위해서는 이제까지의 안정적인 환경에서의 단기적인 의사결정만으로는 실천적 합리성을 담보할 수 없다.

이제까지 경제학적 합리성만을 추구하면 기업은 성장할 거라는 환상에 빠져 있는 의사결정자들이 많았고, 또한 단기적인 의사결정에서는 심리적 선호는 변화하지 않는 것으로 보는 연구가 많고, 또한 사회구조적으로 영향을 받는 경영 의사결정은 환경결정론에 빠질 수밖에 없다. 즉 단기적인 측면에서는 경제학적 의사결정만이 가장 효율적이라는 것을 의미한다.

그러나 시간지평을 조금만 더 길게 본다면, 최고경영자의 선호도 바뀔 수 있으며, 사회구조도 변화하고 있다. 그리고 경제적인 효율만을 강조해서는 장기적으로 경영 성과를 낼 수 없음을 알 수 있다. 이러한 설명은 〈표 4〉와 같이 나타낼 수 있을 것이다.

장기적으로 의사결정의 합리성을 추구하기 위해서는 경제학적인 도구적 합리성, 사회·심리학적인 실질적 합리성을 모두 포괄하는 앞서 제시한 실천적 합리성을 고려하여야 할 것이다. 이 글에서는 의사결정에 장기적인 시간축을 고려한 전략적 선택 이론과, 사회적 정당성을 고려한 제도화 이론을 실천적 합리성을 추구하는 의사결정 양식으로 제시하였다. 따라서 이러한 실천적 합리성은 기업이 영위하고 있는 업종 특성, 사회·문화적, 지역적 특성과, 시간축을 고려할 때 달성될 수 있는 것이다. 업종

특성에 따라서 통제와 규제가 더 많은 성과를 내는 업종과 자율지향의 임파워먼트가 더욱 효과적인 업종이 다르다. 즉 제조업의 생산직과 서비스업의 관리방식이 다른 것의 예를 들 수 있다[제프리 페퍼, 1994 참조]. 그리고 사회·문화적·지역적 특성에 따라서도 즉, 사업을 영위하는 국가가 개인주의적인 문화권에 속해 있는가, 집합주의적인 문화권에 속해 있는가에 따라서도 경영방식은 달라져야 할 것이다. 시간축을 고려한다는 것은 기업이 위기상황인가 아니면 성장하고 있는가, 그리고 환경변화가 극심한가 아니면 안정적인가에 따라서도 그 경영방식의 선택은 달라져야 함을 의미한다.

실천적 합리성을 담보하는 경영방식은 일률적이지도 않기 때문에 따라서 이론적으로 해명해야 할 과제가 아직도 많이 남아 있다고 하겠다.

## 참고 문헌

- 강명규 (1998). 창간사, *경제학의 역사와 사상*, 창간호.
- 김원수·박오수 (2000). *경영학사* (문음사).
- 김정택·심혜숙 역 (1994), *MBTI 적용 상담 사례집 1*, Provost, J.A. Casebook, *application of the Myers-Briggs Type Indicator in counseling* (한국심리검사연구소).
- 박성환 역 (1997). 경제와 사회, Weber, M. (1964), *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. Aufl.* (문학과 지성사).
- 브라이언 아서 외 (1997). *복잡계 경제학 1*, 김극수 옮김 (다이아몬드 하버드 비즈니스 편집부 편).
- 선우현 (1994). Habermas의 '합리성이론'에 대한 비판적 검토 — 개념 분석적 전략과 사회이론적 전략의 상충을 중심으로, 철학논구 제22집.
- 신유근 (2001), *사회중시경영: 기업과 사회* (경문사).
- 신유근 외 (1999). *신조직환경론* (다산출판사).
- 안병철 (2000). 경제학의 문제, [http://ynucc.yeungnam.ac.kr/~ahnbc/grw\\_cyl/Cyc\\_ch0.html](http://ynucc.yeungnam.ac.kr/~ahnbc/grw_cyl/Cyc_ch0.html).
- 장덕진 (2000). 보수적 합리성, 거래비용, 그리고 경쟁의 사회구조: 시장을 보는 세



가지 관점, 한국사회학회 편, 21세기 시장과 한국사회 (나남출판).

- Alvarez, J. L. A. (1991). *The International Diffusion and Institutionalization of the New Entrepreneurship Movement: A Study in the Sociology of Organizational Knowledge* (Harvard University Press).
- Child, I.(1972). Organization Structure, Environment, and Performance : The Role of Strategic Choice, *Sociology*, Vol. 6, pp. 1-2.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). Introduction. in W. Powell and P. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 1-40 (Chicago: University of Chicago Press).
- DiMaggio, P. J. (1986). Structural Analysis of Organizational Field: A Block-model Approach. in B. M. Hough(eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), pp. 315-375.
- Frederickson, J. W. (1985). Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Process. *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, p. 822.
- Friedman, M. (1953). *Essays in Positive Economics* (Univ. of Chicago Press).
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory* (University of California Press).
- Ginsberg, A. & Venkatraman, IV. (1985). Contingency Perspectives of Organizational Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 421 ~ 434.
- Habermas, J. (1969). *Technik und Wissenschaft als 'Ideologie'* (Suhrkamp).
- Habermas, J. (1973). *Erkenntnis und Interesse* (Suhrkamp).
- Habermas, J. (1982). *Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus* (Suhrkamp).
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action I, II* (Boston, NY: Beacon Press).
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managements. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 193-206.

- Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1985). Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly.*, Vol. 30, No. 3, pp. 336-350.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations* (NY : Wiley).
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations* (Bergen: Universitetsforlaget).
- March, J. G. (1978). Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 9, No. 2, pp. 587-608.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen* (NY: The Free Press).
- Marlin, D., Lamont, B. T. & Hoffman, J. J. (1994). Choice Situation, Strategy and Performance: A Reexamination. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 229-240.
- Meyer, J. W. Scott, W. R. & Strang, D. (1987). Centralization, Fragmentation and School District Complexity. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 2, pp. 186-201.
- Miller, D. Kets, M. F. R., de Vaier & Toulouse, F. M. (1982). Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Marking, Structure, and Enviroment. *Academy of Management Journal*, Vol. 25. No. 2, p. 287.
- Payne, J. W., Bettman, J. R. & Johnson, E. (1992). Behavioral Decision Research: A Constructive Processing Perspective. *Annual Review of Psychology*, Vol. 43, pp. 87-131.
- Robinns, L. (1935). *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, (Macmillan).
- Schmalenbach, E. (1919~56). *Grundlagen Dynamischer Bilanzlehre* (1~12 Aufl.).
- Scott, W. R. & Meyer, J. W. (1983). The Organization of Societal Sectors. in J. W. Meyer and W. R. Scott (ed.), *Organizational Environments: Rituals and Rationality*, pp. 129-153 (Beverly Hills, CA: Sage).
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, CA: SAGE).
- Shon Dong-Won (1993). The Spread of Total Quality Management Practices: An Institutional and Network Perspective.
- Swagler, R. (1994). Evolution and applications of the term consumerism: Theme and

- variations. *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 28, No. 2, pp. 347 ~ 361.
- Taylor, R. N & Dunnette, M. D. (1974). Influence of Dogmatism, Risk-Taking Propensity and Intelligence on Decision-Making Strategies for a Sample of Industrial Managers. *Journal of Applied Psychology*, pp. 420-423.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1986). Rational Choice and the Framing of Decision. *Journal of Business*, Vol. 59, pp. 251-278.
- Williamson, O. E. & Masten, S. E. (1995). *Transaction cost economics* (Aldershot, Hants, England; Brrokfield, Vt.: Edward Elgar).

# Practical Rationality in Management Decision Making

Oh Su Park\* · Joong Kyun Noh\*\*

## ABSTRACT

Every field of science has its specific rationality. This Paper reviews the rationalities in Economics, Sociology and Psychology. and What is Managerial Rationality in business as total science including these sciences. Management science must pursue the practical rationality that includes formal rationality in Economics, societal rationality in Sociology, substantive rationality in Psychology. But Management can't actually put the practical rationality into practice. That is because management views or emphasizes the business substance in either economic · technological system or Sociological · psychological system. This paper gropes for practical rationality in management considering both the business substance and time horizon. And then this paper presents the concepts of strategic choice and institutionalization in pursuit of the practical rationality in management.

Key Words: Practical Rationality, Economic Rationality, Sociological Rationality, Psychological Rationality, Management Rationality.

---

\*Professor of Organization and Human Resource Management, College of Business Administration, Seoul National University.

\*\*Ph. D. Candidate of Organization and Human Resource Management, College of Business Administration, Seoul National University.