

신바람 관리 : 개념적 모형

이 장 우*·이 민 화**

논문접수일 : 94. 10

게재확정일 : 95. 3

초 록

본 논문은 지금까지 중요성은 강조되어 왔으나 체계적인 연구가 아직 시도되고 있지 않은 '신바람'의 발생과정과 그것의 체계적 활용방법에 관하여 연구하고자 하였다. 본 논문은 신바람이라는 개념을 '조직구성원들간의 독특한 일체감에서 비롯된 일종의 사회심리적 에너지'라고 정의하고, 그것의 발생원인을 한국인의 양면적 사회심리 구조 속에서 찾고자 하였다. 그리고 신바람을 기업조직에서 체계적으로 활용하기 위한 구체적 방안을 '신바람 관리 모형'을 통해 제시하고자 하였다. 이 관리모형은 조직, 과업, 개인행동 수준에서 이루어지는 네가지 단계의 관리사이클로 구성되어 있으며, 우리나라 기업조직들이 신바람 창출을 위해 기본적으로 수행하여야 할 관리방법들을 제시하고 있다. 아울러 본 논문은 이 관리모형이 내포하고 있는 이론적 및 실천적 시사점들에 관하여도 토론하였다.

* 경북대학교 경영학과 부교수

** (주)메디슨 대표이사, 공학박사

*** 서울대 신유근 교수님의 조언에 깊은 감사를 드립니다.

I. 서론

조직의 혁신능력과 경쟁력을 획기적으로 향상시키는 문제는 최근 중요한 경영과제가 되고 있다. 이러한 경영과제를 해결하려는 하나의 접근으로서 조직구성원들을 동기부여하고 그들의 잠재력을 최대한 이끌어 내려는 시도가 꾸준히 강조되어 왔다. 대표적인 예로서, Peters와 Waterman(1980)은 평범한 조직구성원들로부터 잠재능력과 에너지를 조직화하고 결집시키는 것이 초우량 기업의 성공비결이라고 주장하였다.

이와 관련하여, 최근 우리 산업현장과 학계에서는 신바람이라는 개념이 주목을 받고 있다. 이 신바람이라는 개념은 우리 민족의 독특한 동기부여 구조를 반영한다는 측면에서 그리고 생산성 향상에 잠재적 가치가 크다는 측면에서 높이 평가되어 왔다. 이에 따라 신바람은 기업혁신의 수단으로서 또는 사회변혁의 운동으로서 크게 강조되어 왔다.

그러나 지금까지의 연구는 신바람의 중요성과 필요성을 주장하였을 뿐, 아직까지 그 실체와 발생과정에 관한 체계적 연구가 없는 실정이다. 특히, 우리 민족의 잠재능력이라고 까지 평가되고 있는 신바람을 어떻게 산업조직에 활용할 것인가에 관한 경영학적 시도가 매우 드문 실정이라 할 수 있다.

산업현장에서 신바람은 똑같은 월급을 받아도 상사와 동료에게 인간적 유대감을 느낄 수 있어야 일할 맛이 나고 일단 흥이 나면 폭발적인 생산성 향상을 보이는 등 독특한 모습으로 나타난다. 이면우(1992)의 'W이론을 만들자'는 이러한 모습을 사례를 통하여 잘 보여주고 있으며, 신바람이 우리 산업현장에서 중요한 효과를 발휘할 수 있음을 지적하고 있다.

만약 이 신바람을 산업현장에서 충분히 활용할 수 있다면 엄청난 생산성 향상을 기대할 수 있을 것이다. 이를 위해서는 물론 신바람의 창출과 유지를 위한 적절한 관리방법들이 동원되어야 한다. 그러나 이에 관하여 아직 충분한 지식이 축적되어 있지 못하며 체계적인 이론연구도 거의 시도되고 있지 못한 실정이다.

따라서 본 논문은 신바람의 발생과정과 활용방법에 대한 개념적 연구를 시도하고자 한다. 이를 위하여 주로 논리적 추론에 의해 신바람의 발생과정을 설명하고, 신바람을 활용하기 위한 관리모형을 규범적 관점에서 제시하였다. 그리고 앞으로의 연구를 위하여 몇가지 명제를 제시하였으며, 이론적 및 실천적 시사점들에 관하여 토의하였다.

II. 신바람의 개념적 정의

사전에 의하면, 신바람이란 ‘마음이 즐겁고 좋아서 일어나는 정서’, ‘신이 나서 활발하게 움직이는 정서’ 등으로 정의되고 있다. 이러한 사전적 정의를 설명하지 않더라도, 우리는 이것이 정(情)으로 대변되는 우리 민족의 고유한 정서에서 비롯되었으며, 집단구성원간 따뜻한 교감과 공감대라는 특정 조건아래에서 발생한다는 사실에 공감하고 있다. 그렇지만, 신바람 개념은 현재 연구자들에 따라 다양하게 정의되어 사용되고 있다. 예를 들자면, 동기부여가 극대화된 개인의 심리상태를 의미하기도 하며(이시형, 1993), 외부로부터 주어지는 일시적 욕구충족으로 정의되기도 하였다(지만원, 1993). 또한, 집단 구성원들의 상호 일체감에서 비롯된 민족 특유의 에너지로서 정의되고 있기도 하다(이규태, 1991; 여상환, 1993).

본 연구는 이러한 정의들중 마지막 견해에 기초하여, 신바람을 ‘조직구성원들간의 독특한 일체감에서 비롯된 일종의 사회심리적 에너지’라고 정의하고자 한다. 신바람이란 기존의 많은 사례들속에서 나타나고 있듯이 조직에 활력을 불어넣고 획기적인 생산성 향상을 일으키는 에너지라고 볼 수 있다. 이러한 에너지의 발생은 특정 개인의 심리적 결단이나 조직의 강요에 의해 비롯되기 보다는 구성원들의 상호 일체감으로부터 일어난다. 그리고 이러한 구성원들간 일체감은 우리의 독특한 문화적 바탕위에서 발생한다고 할 수 있다.

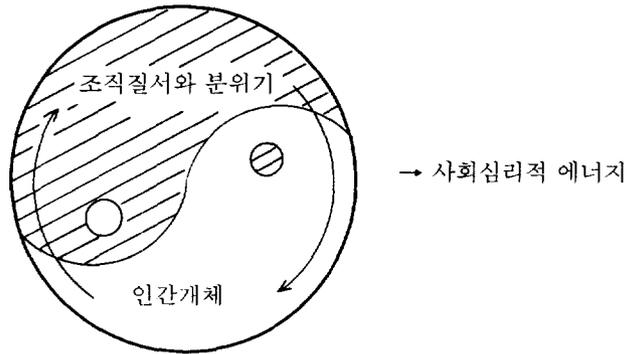
신바람의 발생을 좀 더 구체적으로 설명하면, 이것은 궁극적으로 사회조직과 인간개체간의 상호작용에서 비롯된다고 할 수 있다. 다시 말하여, 그림(1)에 나타난 바와 같이, 조직질서와 인간심리가 상호작용하는 가운데 상승작용을 일으켜 발생한다는 것이다. 그리고 이러한 상승작용은 우리 문화적 풍토에 기인한 독특한 것이라고 할 수 있다.

그림(1)은 얼핏 보면 사회조직과 인간개체가 별개의 독립적 존재로서 서로 영향을 주고 받는 관계를 나타내고 있는 것같이 보인다. 즉, 조직의 질서와 분위기가 소속된 인간들의 속성과는 독립적으로 존재하여 인간개체들의 심리에 지속적으로 영향을 주는 한편, 독자적 개성을 지닌 인간개체들이 다시 전체 조직의 질서와 분위기에 영향을 미치는 것같이 보일지 모른다.

그러나 이 그림이 나타내고자 하는 것은 조직의 질서와 인간개체의 특성이 서로 명확히 구분되어 존재하기 보다는 마치 음기운과 양기운이 상호작용하듯 서로 뒤엉켜 있는 밀접한 관계속에서 사회심리적 에너지를 창출한다는 것이다.

[그림 1]

사회조직과 인간개체의 상호작용



물론 조직은 인간개체들의 합으로만 설명할 수 없는 독자적인 속성을 갖는다. 그러나 독자적 속성을 갖는다고 하여 조직을 인간개체라는 구성요소와 독립적으로 존재한다고 할 수는 없다. 왜냐하면 조직이란 궁극적으로 인간개체들이 자신들의 개성에 따라 선택하여 만들어 낸 것이기 때문이다.

인간 역시 타고난 독자적 개성을 가지고 끊임없이 조직과 집단에 영향력을 행사하고 있는 것같이 보인다. 그러나 다른 한편으로 자신이 만들어 낸 조직의 질서에 의해 지배받는 것이 인간이다. 인간은 조직에 참여하고 있는 한, 자신들이 만들어 낸 규칙과 규율에 영향받기 마련이다. 다시 말하여 인간은 소속된 조직의 특성에 따라 자신의 개성이 변할 수 있다는 것이다. 이는 똑같은 세포라도 그것이 모여서 이루어진 생체조직의 성질에 따라 개별세포의 성질 자체가 변한다는 자연세계의 일반원리와 유사하다.

결론적으로, 조직수준에서의 질서와 분위기는 인간개체의 특성과 서로 뒤엉켜 매우 복잡한 관계를 이룬다고 할 수 있다. 성공적 조직은 이러한 조직질서와 인간특성간의 복잡한 상호작용을 잘 활용하여 생존에 필요한 힘과 능력을 창출해 낸다. 신바람은 바로 이러한 힘과 능력의 일종이다. 즉, 신바람은 조직질서라는 거시적 요인과 인간의 심리와 태도라는 미시적 요인이 우리의 문화적 풍토속에서 상호작용하는 과정에서 발생하는 에너지라고 할 수 있다.

사회심리적 에너지는 모든 사회 또는 집단에서 존재한다. 신바람 역시 이러한 사회심리적 에너지의 일종이지만, 그 발생특징에 있어서 우리의 문화적 바탕위에서 독특한 모습을 나타낸다.

Ⅲ. 신바람의 발생과정

3.1 한국인의 특성과 신바람

앞에서 신바람은 사회조직과 인간개체가 우리의 독특한 문화풍토 속에서 상승적 상호작용을 일으킴으로써 발생한다고 하였다. 만약 이 주장이 사실이라면, 신바람 발생과정을 이해하기 위하여 우리 민족의 사회조직적(사회적) 특성과 인간개체적(심리적) 특성을 좀 더 자세히 분석할 필요가 있다.

(한국인의 사회적 특성)

흔히, 한국인의 사회적 특성을 가리켜 가족적 집단주의라고 한다(황필호, 1983; 최재석, 1982; 이규태, 1991). 한국인은 대가족 중심의 농경사회의 오랜 경험을 통해 사회생활의 기본 단위를 가족으로 인식하려는 경향이 있다. 따라서 집안에서의 인간관계를 다른 사회조직에 그대로 적용하려는 성향이 강하다. 이러한 성향은 유교적 전통에 의해 더욱 강화되었으며, 기업조직의 경우 가족적 분위기와 집단주의적 업무수행 방식을 중시하는 풍토를 만들었다(신유근, 1993). 많은 학자들이 우리 기업의 경영특성을 가족적 경영 또는 가부장적이라고 부르는 것도 바로 이 때문이다. 예를 들자면 신유근(1993)은 우리 기업의 핵심적 경영특성으로서 가풍적 기업문화와 가부장적 노사관계를 꼽았다.

그런데 이러한 가족주의적 성향은 종종 부정적 측면의 집단주의로 발전되는 경향이 있다. 예를 들면, 부모와 자식 또는 형제지간의 서열의식이 사회조직안에서 종종 상하간 강한 신분 질서를 형성시킨다. 이에 따라 인간을 동등한 인격으로 보지 않고 종적인 상하관계로 구분하려는 경향이 있다. 또한, 친소구분의 경향을 들 수 있다. 학연, 지연, 혈연에 따라 친한 사람과 친하지 않은 사람을 구별하고 친소의 정도에 따라 서로 다른 인간관계를 유지하려 하는 경향이 있다는 것이다(최재석, 1982). 전통적인 가족주의의 또다른 부정적 측면으로는 의리와 인정에 대한 지나친 강조를 들 수 있다. 상위자는 하위자에게 인정을 베풀고 하위자는 그에 대한 보답으로 의리를 지킴으로써 의존적인 인간관계를 형성해 나가는 것이 우리의 가족적 집단주의의 한 단면이기도 하다. 그러나 의리와 인정에 대한 지나친 강조는 맹목적인 충성심의 강

요, 타집단의 배척, 이기적 분파심리의 조장 등 많은 부정적 결과들을 초래하고 있다(황필호, 1983).

이와 같은 부정적 측면의 가족적 집단주의 때문에 우리가 지금까지 스스로 비판해 온 고질적 병폐들 즉, 맹목적인 집단추종, 공사혼동, 무사안일주의, 텃세 등이 잉태되었다고 할 수 있다.

그러나 우리의 가족적 집단주의는 또다른 측면에서 보았을 때 매우 긍정적인 모습을 동시에 가지고 있다. 즉, 한국인의 가족의식은 이해타산과 같은 이기적 측면을 이타적으로 승화시킬 수 있는 중요한 정신적 자원이 될 수 있다는 것이다. 이에 관해 이규태(1991)는 한국의 어머니들이 평생토록 과중한 일을 불만없이 해 나왔던 것은 바로 가족을 위해 일한다는 마음에서 비롯된다고 보고 있다. 이러한 긍정적 가족의식이 일반 조직체에서 촉발될 때 구성원들은 상호 일체감을 느끼고 원만한 인간관계를 유지하며, 조직에 대한 믿음과 자부심을 갖게 된다. 다시 말하여 공존공생의 공동체의식을 갖게 된다는 것이다. 이와 같은 공동체적 집단주의는 우리의 국난극복의 역사 속에서 꾸준히 발현되어 왔으며, 오늘날 산업현장에서도 회사재건이나 생산성의 획기적 향상에 원동력이 되고 있음이 적지 않은 사례를 통해 나타나고 있다(삼성경제연구소, 1993; 최중태, 1990).

(한국인의 심리적 특성)

한국인의 심리적 특성에 대하여 학자들간에 이견이 있는 듯하다. 어떤 사람들은 우리나라 사람들이 소극적이라고 한다. 예를 들자면 이부영(1983)은 한국인은 갈등해결에 매우 소극적이고 남의 좋지 못한 점을 자극하지 않으려는 경향이 있다고 한다. 그는 이러한 소극적 성향의 원인에 대해 우리가 역사적인 경험 속에서 심리적 상처를 많이 받아 왔기 때문으로 풀이하고 있다.

또한 한국인에게는 타인에게 비웃음을 당할 일이나 행동은 지레 겁을 먹고 움츠려 드는 은폐의식이 있다고 한다. 이러한 심성은 '가만 있으면 중간이나 간다', '모난 돌이 정 맞는다' 등의 속담에서 잘 표현되고 있다. 이러한 우리의 심성은 모나지 않는 인간관계를 중요시하는 농경사회에서의 경험으로부터 나왔다고 할 수 있다.

오세철(1982)은 의사소통의 심리구조에 대한 연구에서 한국인의 의사소통은 우회적 표현이 대단히 많으며, 이는 남의 비위를 건드리지 않고 원만한 인간관계를 유지하고자 하는 심리에서 비롯되었다고 한다. 윤태립(1964)도 한국인은 자기를 앞세우고 주장하기 전에 주위가 자기를 어떻게 생각하느냐에 중점을 두는 의타적 성향이 강하다고 주장하고 있다.

그러나 이러한 한국인의 부정적 심리와는 정반대로 한국인은 매우 적극적이고 창의성이 높다는 주장이 적지 않다. 한국인은 맹목적이고 자기 과시적인 약점이 있으나 어느 다른 민족들보다도 높은 모험심을 가지고 있다고 이야기되고 있다. 오세철(1982)의 연구에 의하면 우리나라 대학생과 고교생의 경우 미국 학생들보다 개인 모험심이 훨씬 강하다고 스스로 생각하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 모험심은 집단으로 의사결정할 때가 개인으로 의사결정할 때보다 훨씬 높았다. 또한, 한국인의 창의성은 세계 최초의 금속활자 발명, 훈민정음 창제, 고려자기, 측우기, 거북선 등 뛰어난 문화적 창조물 등을 통해 이미 우수하다고 평가받고 있다.

위의 주장들을 종합할 때, 우리의 민족성은 한마디로 양면적이라고 한다. 즉, 장점과 단점이 공존하여 있고 잘할 때와 못할 때의 기복이 크다는 것이다. 우리 고유의 심성에서 비롯된 신바람도 바로 이러한 양면성을 기저로 발생한다고 할 수 있다. 즉, 적당한 여건이 형성되지 못할 때는 어느 다른 민족보다도 심한 심리적 좌절과 소외감을 느끼기 쉽지만, 일정한 조건이 만들어지면 조직과 인간개체들이 서로 창조적인 상승작용을 일으킴으로써 무서운 잠재능력을 발휘하는 것이다.

이에 관하여는 다음 절에서 좀 더 자세히 설명하기로 한다.

3.2 신바람 사이클

한국인의 양면적인 사회심리 구조는 그림(1)의 인간개체와 조직간의 상호작용과 대비시킬 때, 다음 그림(2)에서와 같이 두 개의 사이클로 나타낼 수 있다.

먼저 그림(2)의 (A)는 가족주의적 성향을 강하게 갖는 우리의 사회조직이 이기적 집단주의로 흐를 때 조직을 구성하는 개개인의 심리구조는 소극성과 은폐성향을 갖게 되고, 이러한 소극성과 은폐성향은 다시 조직질서와 분위기에 영향을 미침으로써 전체조직을 더욱 이기적인 분파주의로 끌고 나간다는 것을 나타내고 있다. 이러한 악순환적 과정을 가리켜 저자들은 한(恨)의 사이클이라고 이름짓고자 한다. 왜냐하면, 이러한 사회심리적 사이클 속에서 원망, 야

속함, 미움, 질투 같은 것들이 발생하고 시간의 흐름에 따라 조직구성원들에게 한(恨)을 축적 시키기 때문이다.

한(恨)은 흥이나 신바람과 같이 한국인의 고유 정서로 꼽히고 있다. 그래서 혹자는 우리 문화를 한(恨)의 문화라고도 부른다. 이때 한(恨)이란 개인이 어쩔 수 없는 사회질서나 강자에게서 느끼는 일종의 열등의식 또는 갈등심리라고 볼 수 있다(최길성, 1991). 이러한 한이 우리 문화의 특징적 모습으로 등장한 이유는 역사적으로 억울하고 분한 감정이 우리들, 특히 하층 민중들에게 깊게 자리잡고 있기 때문이라고 볼 수 있다. 또한, 불만과 원한을 외형적으로 발산하지 못하고 내향적으로 심화하여 자학으로 분체해결을 시도하려는 습성에도 그 원인이 있다고 한다(이규태, 1991).

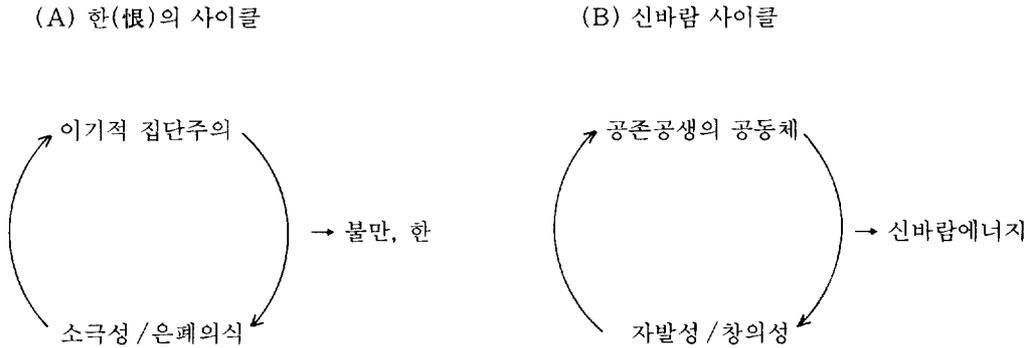
한국인은 이조시대의 엄격한 신분제도, 암울했던 일제의 식민통치, 정통성없는 독재정권을 경험하면서 사회조직을 처음부터 갈등적 존재로 인식하여 왔으며, 사회질서의 엄청난 힘앞에 좌절을 느끼면서 내면적으로 한을 축적하여 왔다고 할 수 있다. 이러한 한의 축적은 오늘날 산업사회에서도 되풀이 되어 왔다. 즉, 소수 집단의 이익만을 대변하는 폐쇄적 족벌 경영체제 속에서 정서적 교감을 느낄 수 없었고 정당한 자기주장을 집단의 질서속에서 소멸시켜야만 했던 우리 근로자들은 그동안 많은 심리적 좌절을 경험하였으며 내면적으로 한(恨)을 축적하여 왔다고 할 수 있다.

우리 민족은 유달리 인간적 유대감과 공동체적 분위기를 중시하고 그 속에서 마음껏 자발성과 창의성을 발휘하고자 하는 강한 열망이 있다. 또한, 이러한 열망이 충족되지 못할 때 이를 감정적으로 참지 못하고 자학하는 습성이 있다. 한(恨)의 사이클은 바로 이 열망이 충족되지 못한 상황에서 작동하며, 이 사이클 속에서 조직 구성원들의 원망과 불만은 '한(恨)'이 되어 축적된다. 그리고 이 한은 만성적인 생산성 저하의 원인이 되고 급기야는 대형 노사분규의 핵심원인이 된다.

한편, 그림의 (B)는 선순환적 사회심리 사이클을 나타내고 있다. 즉, 사회조직이 공존공생의 공동체를 지향한다면 그 조직에 속해 있는 구성원 개개인은 주인의식을 갖고 적극성을 보이며 창의력을 발휘할 것이라는 것이다. 또한 이러한 인간개체들의 자발성과 창의성은 공동체적 질서와 긍지를 더욱 강화시킴으로써 조직과 인간은 매우 생산적인 방향으로 상승작용을 일으킬 것이라는 것이다. 우리가 찾고 있는 신바람은 바로 이러한 상승작용의 결과라고 할 수 있다.

[그림 2]

한국인의 사회심리적 사이클



한국인의 정서는 앞의 한(恨)이외에 정(情)으로도 일컬어지고 있다. 즉, 한국인은 조직구성원간에 따뜻한 인간적 교감과 공감대를 형성하기를 열망하며, 일단 분위기만 만들어지면 일에 몰두하고 무한한 창의성을 발휘하는 속성이 있다는 것이다. 이 때문에 우리 문화는 ‘흥’의 문화라고도 불리운다. 공동체 의식이 촉발되면 흥이 일어나고 집단의 운명을 자기 자신의 운명으로 받아들인다. 집단의 명예가 곧 바로 자기의 명예가 되는 것이다. 그림 (B)의 신바람 사이클은 바로 이때 작동되며 이러한 선순환적 과정에 의해 신바람이라는 집단적 에너지가 발생한다.

우리 내면에는 위 그림 (A)와 (B)의 두 사이클이 공존한다고 할 수 있다. 그래서 우리 민족성이 양면적이고 잘할 때와 못할 때의 기복이 심하다는 평가를 받는 것이다. 신바람은 바로 우리가 잘할 때, 즉 (B)의 사이클이 작동할 때 창출되는 것이다. 그러나, 감정의 기복이 심한 한국인들은 이러한 신바람 싸이클의 작동에 실패할 경우 걸잡을 수 없는 사회심리적 악순환(한의 사이클)에 빠지기 쉬운 속성을 아울러 가지고 있다. 이 경우 신바람 에너지를 발생시키기 보다는 구성원들간 원망과 불만만을 야기시킨다.

IV. 신바람 관리 모형의 제시

그렇다면, 앞에서의 신바람 사이클은 어떻게 움직이는 것인가? 다시 말하여, 어떻게 조직을 관리하여야 원활하게 신바람 사이클이 작동하는가?

이 문제를 다루기 위해서, 우리는 앞의 그림(1)에서 설명한 조직과 인간개체의 상호작용에 다시 주의를 기울일 필요가 있다. 왜냐하면 지금까지 주장하였듯이 신바람이라는 집단 에너지는 궁극적으로 조직과 인간개체의 상승적 상호작용으로부터 나오기 때문이다. 따라서, 신바람의 관리를 위해서 '조직' 차원과 '개인심리' 차원의 요인들이 동시에 검토되어야 한다. 그런데 조직과 인간은 거의 모두 '일' 또는 '과업'(Task)을 통하여 만나고 상호작용한다. 즉, 조직구성원들은 그들이 수행하는 일의 성격과 분위기를 통해 조직질서를 배워 나가고 일의 결과에 대한 보상체계에 의해 영향을 받으며, 동시에 새로운 조직질서의 형성에 영향을 미치기도 한다는 것이다. 따라서 업무수행의 방법과 업무결과에 대한 보상체계와 같은 '일'과 관련된 차원이 동시에 고려되어야 한다.

결론적으로, 신바람이라는 집단 에너지는 조직, 일, 개인심리 차원의 요인들이 적절하게 관리될 때 창출된다고 할 수 있다. 따라서, 신바람의 관리를 위해서는 조직질서, 업무수행의 방법, 업무결과에 대한 보상, 개인행동이라는 서로 다른 수준에서의 관리요인들이 동시에 고려되어야 한다.

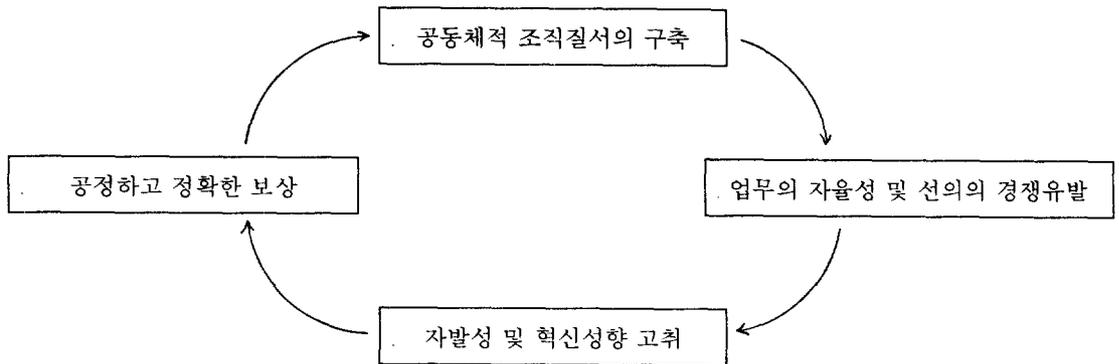
(모형 제시)

위와 같은 논의에 기초하여 본 논문은 먼저 규범적 관점에서 신바람 창출을 위한 관리모형을 제시하고자 한다. 다음 그림(3)은 조직(공동체적 조직질서), 일(업무의 특성 및 업무결과에 대한 보상), 개인행동(자발성 및 혁신성) 수준에서 이루어지는 신바람 관리의 주요 과정을 나타내고 있다.

신바람 관리의 첫번째 단계는 조직수준에서 먼저 이루어져야 한다. 즉, 조직의 질서와 분위기를 공존공생의 공동체로 만들어 나가는 것이 첫단계이다. 이 첫단계가 개인행동 수준이 아니라 조직수준에서 이루어져야 하는 이유는 구성원 개인들이 조직에 참여하기 이전에 조직은

[그림 3]

신바람 관리 사이클



과거 역사를 통해 이미 그 질서를 형성하여 구성원들의 행동에 중요한 영향을 미치는 경우가 대부분이기 때문이다. 특히 기업과 같은 산업조직의 경우 창업자의 생각과 철학에 의해 조직 분위기가 상당부분 결정되며, 경영자가 이니셔티브를 가지고 해야 할 가장 중요한 일이 바로 바람직한 조직질서와 분위기를 계승하고 만들어 나가는 것이기 때문이다.

조직을 공존공생의 공동체로 만든다함은 우리 민족의 사회성향인 가족적 집단주의가 이기적 집단주의로 흐르는 것을 막고 모두가 함께 살아간다는 의식을 갖게 하는 가족적 공동체를 일구어 냄을 의미한다.

그러한 공동체를 만들기 위하여는 다음과 같은 요건이 충족되어야 한다. 첫째, 조직과 구성원 사이에 공생의식이 있어야 한다. 모든 구성원들이 회사가 잘된 만큼 내 몫이 돌아오고 따라서 나도 잘된다는 확고한 믿음을 가져야 한다. 이때 공생의식은 '조직과 개인이 더불어 살아 가고 있다'는 의식의 정도를 의미한다. 이러한 의식에는 '경영성과의 향상에 대해 구성원들이 얼마나 자기의 발전으로 받아들이고 동참하는가'를 의미하는 경영적 측면과 직장을 단순한 돈벌이 수단이 아니라 생활의 터전으로 인식하는 생활적 측면(최종태, 1990)이 있다. 둘째, 조직에 대한 자부심이 있어야 한다. 이 자부심은 직장으로서 조직자체에 느끼는 긍지와 외부 고객들에게 제공하는 제품과 서비스에 대한 긍지 등을 의미한다. 그리고 조직구성원으로서 자기 자신에 관해 스스로 느끼는 자부심, 즉 자긍심(self-esteem)도 포함한다(Tharenou, 1979; Pierce et al, 1989). 셋째, 구성원들간에 따뜻한 인간적 유대감이 느껴지도록 하여야 한다. 강한 인간적 유대감을 통해 자연스럽게 업무협조가 잘되고 네 일과 내 일을 구분하지 않는 분

위기가 형성되어야 한다. 이 인간적 유대감은 한국인의 인간관계의 특징을 잘 나타내는 정(情)이라는 개념과 일치한다(정준교, 1990; 김주희, 1983; 이두원, 1984). 그리고 이 개념은 서구에서의 'Affect'라는 개념과도 유사하다(Swap and Rubin, 1983; Rubin, 1977; Johnson-George and Swap, 1982; Tsui and Gutek, 1984; 박오수, 1987). 넷째, 경영자에 대한 강한 신뢰감이 있어야 한다. 가부장적 성향이 강한 우리 문화특성상 경영자의 인격과 솔선 수범하는 자세는 공동체 형성에 대단히 중요한 영향을 미친다. 최종태(1990)는 한국적 공동체의 특징 중 하나가 가족적 공동체이고, 이 공동체 형성에 경영자에 대한 신뢰가 핵심요인이라고 주장하였다.

위와 같은 공동체적 특성은 고도의 첨단 경영기법을 통해 단기간에 성취되는 것이라기 보다는 경영자가 철저한 실천과 구성원 개개인들과의 인간적 유대를 통해 장기적으로 일구어 내는 것이라고 보는 것이 옳을 것이다. 따라서 완벽한 공동체를 이룩한다는 것은 매우 힘든 일이며 오랜 시간을 요구한다고 할 수 있다. 그러나 일단 궤도에 오르면 경영자의 혁신적 시도가 구성원들에게 정확하게 전달되며, 그들의 적극적인 지지와 자발적 참여를 통해 본래 의도와 기대를 크게 상회하는 성과를 거둘 수 있다. 즉, 조직의 공동체적 질서와 분위기는 기업의 성공적 변신과 경영혁신에 튼튼한 기초의 역할을 한다는 것이다.

신바람 관리의 두번째 단계는 '과업(Task)'의 수준에서 이루어지는 바, 구성원들이 자신의 업무를 자율적이고 경쟁적인 분위기에서 하도록 하는 것이다. 다시 말하여 구성원들이 업무의 내용과 수행방법을 스스로 알아서 결정하고 업무수행시 구성원들간 선의의 경쟁이 작용하도록 만드는 것이다.

경영자들은 업무설계에 있어 자율의 효과에 대하여 회의적인 경우가 많다. 그러나 자율은 공동체적 분위기 형성이 기본 전제가 되었을 때 분명히 효과를 발휘한다. 즉 자율이 개인욕심에 의해 악용되지 않고 동료간 상호신뢰와 자발적 통제에 의해 스스로 지켜지고 본연의 효과를 발휘할 수 있다는 것이다.

경쟁에 있어서도 마찬가지이다. 공동체 의식으로 무장된 조직과 집단은 구성원들간 불꽃튀는 경쟁 속에서도 서로 격려하고 위로하는 따뜻한 분위기가 존재하며 팀워크를 탄탄하게 다져나갈 수 있다. 그러나 공동체 기반이 취약한 상태에서는 작은 경쟁에서도 인화단결을 해치고 시기와 질투를 조장하기 쉽다. 그리고 급기야는 이전투구의 분위기 속에서 개인적으로 상처를 입지 않으려 하는 소극적 자세와 은폐의식을 발생시킨다.

신바람 관리의 세번째 단계는 구성원 개개인의 자발성과 혁신성향을 유발하고 관리해 나가는 것이다. 이는 개인행동 및 심리의 차원으로서 지금까지 논의한 것 중 가장 미시적 수준이다. 물론 개인의 심리상태는 그들에게 부가된 과업에 의해 영향을 받기 때문에 앞단계에서의 자율적 및 경쟁적 과업이 기본전제가 되어야 함은 물론이다. 왜냐하면 자율적인 과업이 주어져야 주인의식과 결과에 대한 보람이 생기고 그래야 자발적인 행동을 기대할 수 있기 때문이다. 또한 적절하고도 공정한 내부경쟁이 존재하여야 스스로 창의성을 발휘하고자 하는 의욕도 생긴다.

그러나 자율적이고 경쟁적인 과업이 전제되고서도 별도의 관리대책이 더 필요하다. 왜냐하면 서양사회의 경우 남에게 자기를 노출하고 표현하려는 개인심리가 강하고 이를 뒷받침해 주는 각종 참여제도와 계약제도가 많은 반면, 우리나라와 같은 동양사회의 경우 자신을 노출하지 않으려는 심리가 상대적으로 강하기 때문이다(오세철, 1982). 따라서 이러한 심리를 고려한 특수한 형태의 자발성 유발 프로그램이 필요하다.

특히, 앞서서도 살펴 보았듯이 우리의 심리구조에는 남다른 창의력이 잠재하여 있지만 동시에 소극성과 은폐의식 또한 잠재하여 있다. 이러한 소극성과 은폐의식은 바로 관료적 조직성향과 상호작용하여 악순환을 만들기 쉬우며, 이 때문에 대규모 조직일수록 구성원 개개인의 자발성과 혁신성향을 세심하게 관리할 필요가 있다.

신바람 관리의 마지막 단계는 다시 '일'의 수준에서 이루어지는 바, 업무결과에 대한 정확하고도 철저한 보상이다. 다시 말하여 조직구성원 개개인이 그들의 일을 통해 보여 준 도전의식과 자발성 하나하나에 대해 정확하게 인정해 주고 충분히 보상해 주는 것을 말한다.

인간은 본래 경제학 이론이나 전통적 경영이론이 가정하듯이 그렇게 합리적이지 못하다고 한다. 인간은 대개 자기중심적이며 약간의 칭찬에도 우쭐해지기 쉬운 속성을 가지고 있다는 것이다. 피터즈와 워터만은 바로 이러한 인간심리의 효과적 활용이 세계적으로 성공한 초우량 기업들의 공통특성이라고 주장하고 있다. 예를 들자면, 초우량기업들은 인간의 자기중심적 심리를 생산적으로 활용하기 위해 가능하면 많은 칭찬을 해 줄 수 있는 보상 프로그램들을 적극적으로 개발하고, 자부심을 심어주기 위해 화려하고도 꾸밈한 시상식을 의도적으로 자주 개최하며, 구성원들의 아주 작은 성공에도 보답이 가능한 세심한 보상시스템을 만들어 놓고 있다고 한다.

또한, 경영학의 여러 이론들 중에서 비교적 중요한 위치를 차지하여 온 동기유발(Motiv-

ation)이론을 종합하여 볼 때 보상과 피드백이 구성원들의 동기유발에 핵심적 위치를 차지하고 있음은 주지의 사실이다(Robbins, 1983). 동기유발 이론들이 효과적 보상의 실현을 위해 주장하고 있는 바는 첫째, 보상체계 자체가 공정성이 있어야 한다는 것이다. 여기서 말하는 공정성이란 구성원들이 모두 공정하다고 지각할 수 있는 정도의 수준을 말한다. 둘째, 다양한 종류의 보상을 활용하여야 한다는 것이다. 즉, 임금인상과 보너스와 같은 금전적 보상은 물론, 승진, 일의 자율성 증대, 의사결정 참여기회의 확대, 상급자의 칭찬과 같은 비금전적 보상 등 다양한 형태의 보상을 활용하여야 한다는 것이다. 셋째, 구성원마다 욕구체계가 다르기 때문에 개인의 욕구를 고려하여 차별적으로 적용할 필요가 있다는 것이다. 넷째, 구성원의 구체적 업적과 관련시켜 보상을 할 필요가 있다. 즉, 조직이 원하는 행동 및 업적과 관련지워 가시적으로 보상해야 한다는 것이다.

신바람 관리에 있어 보상의 궁극적 목표는 구성원 개개인이 일을 통해 자기 나름대로 실천한 모든 자발적 행동과 혁신적 성과에 대해 인정해 주고 칭찬해 주는 것이다. 그리하여, 구성원들이 바람직한 행동과 성과를 보였을 때 조직이 항상 긍정적 반응을 보일 것이라는 믿음을 심어주어야 한다. 이 믿음을 기초로 구성원들은 자신의 행동에 대해 반드시 상은 안받더라도 내가 잘 하고 있음을 경영자들이 알아주고 있다는 생각을 스스로 할 수 있어야 한다.

구성원들은 자신의 자발적 행동과 창의적 시도 하나하나에 대해 정확하고 공정한 보상이 주어질 때 조직과 회사에 대한 신뢰와 애정을 제고시키고 공동체적 조직질서를 강화시킨다. 그리고 이렇게 강화된 공동체적 조직질서는 다시 더 큰 자발성과 혁신성향을 유발함으로써 지속적인 상승작용을 일으킨다. 결국, 우리가 신바람이라고 부르는 에너지는 이러한 계속된 상승작용의 산물인 것이다.

이와 같은 관리모형은 한국인의 특성을 생산적으로 활용하여 한국인의 잠재능력을 최대한 발휘하도록 하는 데 그 목적이 있다. 한국인의 어떠한 속성을 어떻게 활용하여 그 잠재능력을 발휘하도록 하는지에 관하여 설명하면 다음과 같다.

첫째, 앞에서 지적하였듯이 한국인의 심리태도에는 강한 독립심과 적극성이 내재하여 있다고 한다. 이러한 성향은 자율과 경쟁을 생산적으로 만드는 원동력이 된다. 그러나 이 성향은 모든 상황에서 쉽게 표출되는 것이 아니라 공동체적 집단 분위기를 전제로 발휘된다. 왜냐하면 한국인들은 오랜 농경생활과 역사적 경험을 통해 집단속에서의 공생의식, 구성원간 인간적 유대감 등을 중시하기 때문이다. 다시 말하여, 공동체적 집단 분위기를 선호하는 사회적 욕구

가 충족되어야 개인의 태도가 의존성보다는 독립성, 소극성보다는 적극성을 지향한다는 것이다. 그리고 이러한 성향은 일이 자율적이고 경쟁적으로 주어졌을 때 그 효과를 발휘하게 되며, 그 결과 주어진 업무에 대하여 자발적이고 혁신적인 자세로 임하게 된다는 것이다. 따라서 본 관리 모형은 공동체적 조직질서를 먼저 구축하고 업무의 자율성과 경쟁을 부가할 것을 제안하였다.

둘째, 한국인의 심리구조에는 자발성과 창의성이 소극성과 은폐의식과 함께 내재하여 있다고 하였다. 따라서 후자의 성향을 억제시키고 전자의 긍정적 속성을 촉진시키기 위한 별도의 관리노력이 필요하다. 따라서 본 모형은 구성원들의 자발성과 혁신성향을 고취시키기 위한 관리단계를 제안하였다.

셋째, 한국인은 좋은 의미에서든 나쁜 의미에서든 타인을 의식하는 집단주의적 성향이 상대적으로 강하다. 이러한 속성으로 인해 자신이 한 행위의 결과에 대하여도 남을 강하게 의식하며, 이에 따라 타인으로부터의 부정적 반응에 민감하고 긍정적 보상이나 피드백을 매우 갈망한다. 따라서 행위결과에 대해 긍정적 보상이나 피드백이 주어질 때 만족감과 성취감을 상대적으로 강하게 느끼며, 그 결과 집단에 대한 애정과 협동심을 더욱 많이 갖게 된다. 이때 집단에 대한 애정과 협동심은 공동체적 질서를 강화하고 유지하는 원동력이 된다. 따라서 본 모형은 업무결과에 대한 공정하고 정확한 보상을 통하여 공동체 의식을 강화할 것을 제안하였다.

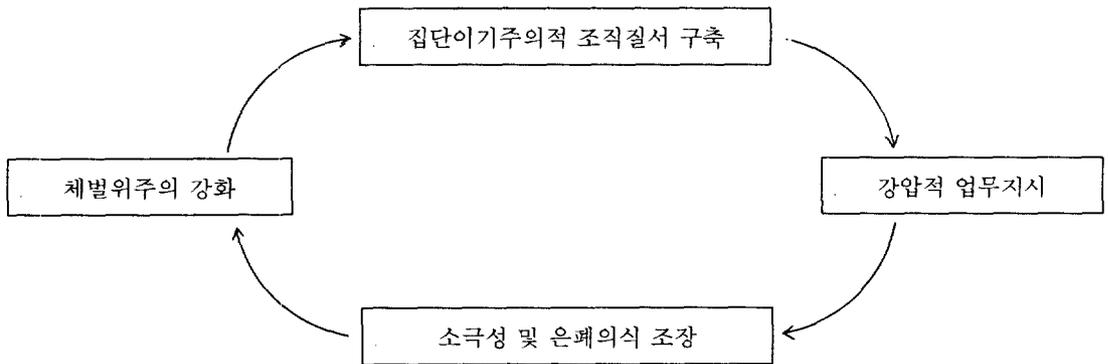
한편, 그림(4)는 신바람 관리 사이클과 반대되는 악순환적 관리사이클을 나타낸다. 이때 악순환적 관리사이클이란 공동체적 조직질서 구축에 실패함으로써 이기적 집단주의가 자리잡고 강압적 업무지시로 일관함으로써 소극성과 은폐의식을 조장하며, 구성원의 비생산적 태도에 분노한 경영자가 다시 체벌위주의 강화를 함으로써 이기적 집단주의가 더욱 조장되는 과정을 말한다. 이러한 관리과정은 한국인 특유의 한(恨)의 사이클을 작동시킴으로써 구성원들의 원망과 불만을 낳고 한을 축적한다. 따라서 저자들은 이것을 한(恨)의 관리사이클이라 이름짓고자 한다.

이와 같은 악순환적 관리사이클은 특정 기업에 국한하여 나타나는 것이 아니라, 지금까지 우리나라 기업경영의 중심적 특성으로 자리잡아 왔다고 할 수 있다. 이에 관하여 신유근 교수는 제한된 집합주의와 명분주의적 행동방식이 한국 기업문화의 중심적 특성이라고 하였다(신유근, 1993). 즉, 우리 기업들은 조직 전체의 목표나 이익보다는 개인이 속한 작은 집단의 이익을 더 중시함으로써 전체 목표달성에 차질을 빚어 왔으며, 능력이나 업적보다는 혈연, 지연,

학연 등에 기초하여 인력을 채용하고 관리하는 속인주의적(屬人主義的) 인사관행을 보임으로써 비능률적인 관리를 조장하였다는 것이다. 또한, 이러한 제한된 집합주의 아래에서 개인은 하나의 인격체로 평가받기 보다는 그의 공식적 지위와 역할에 대한 다른 구성원들의 기대에 의해 평가를 받게 된다. 그 결과 남을 의식하게 되고 명분을 중시하는 태도와 체면치레가 성행하고 있다.

이때, 신유근 교수가 제시한 제한된 집합주의와 명분주의적 행동방식은 그림(4)에서 제시한 집단이기주의와 소극적/은폐주의적 태도에 각각 대응하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 그가 주장한 한국 기업문화의 중심적 특성은 우리 기업들이 지금까지 한(恨)의 관리사이클을 많이 채택하였다는 사실을 뒷받침한다.

[그림 4] 한(恨)의 관리사이클



V. 명제(Proposition) 제시

앞에서 제시한 신바람 관리 모형은 “한국인의 선순환적 사회심리 사이클(신바람 사이클)을 작동시키기 위해서 어떻게 조직을 관리하여야 하는지”를 설명하기 위한 것이다. 따라서 이 모형은 규범적 관점에서 기본 관리단계들을 제시한 것으로 변수간 인과관계를 밝히기 위한 것이

아니다. 그렇지만 앞으로 이 모형의 타당성을 입증하고 보완하기 위하여는 모형안에 포함된 관리차원들과 관련된 변수들 사이의 인과관계에 대하여 실증적 연구들이 뒤따라야 할 것이다.

이 절에서는 앞으로의 실증연구를 위한 준비로서 다음과 같은 두 가지 명제를 제시하고자 한다. 이 명제들은 신바람 관리 모형이 기초로 하고 있는 논리적 가정을 의미한다. 그러나 이 명제들은 개념적 모형으로부터 도출된 것으로 실증연구를 위한 가설(hypothesis)이 되기 위하여는 좀더 구체화되고 다듬어져야 할 것이다. 아울러 이 두 명제외에도 관리차원들간에 존재할 수 있는 다른 인과관계들에 관하여도 연구가 있어야 할 것이다.

명제 1 : (조직질서로부터 인간개체로)

조직이 공동체적 질서를 나타내고 자율적이고 경쟁적인 과업이 주어질 때 조직 구성원들은 더욱 높은 자발성과 혁신성향을 보인다.

이 명제는 개인성향이 조직질서와 과업의 성격에 의해 영향받음을 시사한다. 즉, 구성원의 자발적 업무태도와 혁신성향은 공동체적 조직질서라는 조직 수준의 요인과 자율적 업무라는 과업수준의 요인에 의하여 영향을 받는다는 것이다. 그리고 이때 이 두 요인의 상호작용에 의한 효과가 존재하리라고 판단된다.

명제 2 : (인간개체로부터 조직질서로)

구성원의 자발성과 혁신성향은 공정하고도 정확한 보상이 이루어질 때 공동체적 조직질서를 강화시킨다.

이 명제는 공동체적 질서와 같은 조직수준의 요인이 개인의 심리적 성향과 보상체계와 같은 미시적 수준의 요인에 의해 영향받음을 의미한다. 다시 말하여, 구성원이 자발성과 혁신성향을 보이고 이에 대한 공정하고도 정확한 보상이 이루어질 때 공동체적 조직질서와 분위기가 유지되고 강화된다는 것이다.

위의 두 명제는 개인과 조직을 서로 긴밀하게 연결시키는 두 가지 프로세스를 나타내고 있다. 이 두 프로세스는 개인과 조직이 이분화될 수 없을 정도로 서로 긴밀하게 상호작용하고 있음을 보여주고 있다.

개인은 아무리 주위에서 의식과 행동을 바꾸려 하여도 조직질서 자체가 변하지 않으면 스스로 변화하지 않는 속성이 있다. 이 속성은 바로 첫번째 명제가 제시하고 있는 프로세스에 의

해 설명될 수 있다. 즉, 조직이 공동체적 질서를 유지해야 개인이 자발적이고 혁신적인 성향으로 변화할 수 있다는 것이다.

또한, 제도적 측면에서 조직의 질서를 바꾸려 해도 구성원들이 변하지 않고서는 본질적으로 바뀌지 않는 속성이 있다. 이 속성은 바로 두번째 명제가 제시하고 있는 프로세스에 의해 설명될 수 있다. 즉, 구성원들의 태도와 행동이 자발적이고 혁신적으로 변화하고 그 변화에 대해 정확하고도 공정한 보상이 주어질 때 조직질서가 공동체적으로 바뀔 수 있다는 것이다.

VI. 토 의

본 논문의 신바람 관리모형이 제시하고 있는 이론적 및 실천적 측면에서의 시사점은 다음과 같다.

6.1 이론적 시사점

(조직과 인간개체에 대한 통합적 관점)

먼저, 조직과 인간개체를 따로 분리하여 분석하려는 접근방법을 비판한다. 기존의 이론적 접근에는 미시세계와 거시세계를 구분하여 분석하려는 경향이 있다. 이에 따라, 조직질서와 같은 거시세계는 미시세계를 결정짓는 상위 시스템이고, 그 하위시스템인 미시세계는 종속적인 것으로 파악하려는 경향이 있다. 기존의 조직이론을 예로 보면, 조직구조를 구성원의 특성과는 별개로 독립적으로 분석하고 설계하여 구성원들에게 일방적으로 강요하려는 경향이 있다. 개인행동에 관한 이론도 조직질서와는 무관하게 인간의 성격(personality)과 가치관 등의 개별적 요인만을 중시하는 경향이 있다.

이러한 이분법적 분석성향으로 말미암아 조직에 관한 이론들은 크게 둘로 분리되어 연구되고 있다. 즉, 조직수준의 질서와 구조를 연구대상으로 하는 거시조직행동론(Daft, 1986; Robbins, 1987; 김인수, 1991) 과 인간개체의 심리와 행동을 주대상으로 하는 미시조직행동론

(Luthans, 1981; Robbins, 1983; 신유근, 1985)이 그것이다. 그러나, 이러한 분석적 경향은 앞에서 설명한 조직과 인간개체간 상호작용의 실상과는 동떨어진 것이라고 할 수 있다. 따라서 기존의 많은 경영분석과 기법들은 조직이 창출해 내는 힘과 능력을 부분적으로 이해할 뿐, 그것을 총체적으로 설명하지 못하는 약점을 내포하고 있다.

인간의 특성을 고려하지 않은 조직설계 기법이나, 조직질서와의 상호작용을 무시한 인간행동의 연구는 근본적으로 한계를 갖기 마련이다. 따라서, 거시와 미시로 구분되어 있는 기존의 관점들을 통합하여 연구를 수행할 필요가 있다.

본 연구의 신바람 관리모형은 바로 이러한 통합적 관점의 필요성을 시사하고 있다. 즉, 신바람이라는 사회심리적 에너지는 조직질서와 인간개체간의 독특한 상호작용에 의해 발생하기 때문에, 거시적 그리고 미시적 관점의 이론적 처방이 동시에 필요하다. 이와 같은 통합적 접근은 서구 사회에서도 그들 나름대로의 독특한 사회심리적 에너지를 창출하기 위하여 똑같이 필요할 것으로 판단된다. 그러나 그들에게 적합한 통합적 관리모형은 우리의 모형과 차이를 보일 것이다.

(한국적 관리사이클)

계획, 조직화, 충원, 지휘 및 통제의 합리적 사이클로 대변되는 서구식 관리개념을 보완한다. 경영자의 활동은 Fayol 이후 이러한 합리적 사이클에 의해 정의되어 왔다. 그리고 현재 대학에서 가르치고 있는 경영관리의 개념도 이 관리사이클을 기초로 하고 있다(Koontz and O'Donnell, 1964; 김원수, 1992). 그러나 이 관리사이클만으로 경영자들이 실제 수행하는 활동을 설명하기에는 한계가 있다. 왜냐하면, 오늘날 성공기업의 관리특성은 조직목표의 합리적 실천보다는 조직구성원들의 능력과 힘을 조직화하는 데 있다고 알려지고 있기 때문이다.

본 논문에서 제시한 신바람 관리사이클은 바로 구성원들의 능력과 힘을 조직화하는 데 기여할 수 있다고 판단된다. 특히, 우리 기업조직의 구성원들을 효과적으로 동기부여할 수 있는 관리과정이라는 측면에서 그 의의가 있다고 할 수 있다. 다시 말하여, 공동체적 조직질서의 구축 → 자율적 과업 → 자발성 및 혁신성향 고취 → 공정하고 정확한 보상으로 이어지는 관리사이클은 계획 → 조직화 → 충원 → 지휘 및 통제로 이어지는 서구식 관리사이클을 보완하여, 한국인의 사회심리적 잠재력을 이끌어 낼 수 있다는 것이다. 이러한 연구모형은 앞으로 한국식 경영관리

를 개발해 나가는 데 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

한국식 경영관리의 구축에 관하여 신유근(1992)은 빙산모형(Iceberg Model)을 제시하였다. 이 모형에 의하면 기업 경영관리를 구성하고 있는 각종 제도와 관리방식들은 ‘경영지배원리’라는 기본적 틀에 기초를 두어야 하며 이 경영지배원리는 그것이 뿌리를 두고 있는 한 나라의 사회문화적 특성과 긴밀한 관계를 가져야 한다.

신바람 관리 모형은 바로 우리가 필요로 하는 한국식 경영의 지배원리 탐색에 기여한다고 볼 수 있다. 왜냐하면 신바람관리란 우리의 독특한 사회문화적 특성을 잘 반영하고 있으며 조직문화, 직무관리, 교육훈련, 보상체계 등과 관련된 각종 제도와 관리방식들의 기능적 연계성을 유지시켜주는 틀을 제공하기 때문이다.

그런데 여기서 제기할 수 있는 의문은 이러한 관리 사이클이 한국적 상황외에 다른 나라에서도 일반적으로 적용될 수 있지 않은가 하는 것이다. 실제로 본 모형이 강조하고 있는 자율적 과업이나 공정하고 정확한 보상 등은 특정 사회문화적 조건에 국한받지 않는 보편적 관리요인으로 주목받고 있다. 이에 대해 본 저자들도 이 관리 사이클이 일본이나 미국과 같은 나라에서 전혀 무의미하거나 효과가 없을 것으로 생각하지는 않는다.

그러나 이 관리 사이클이 실제 경영성과에 미치는 영향에는 국가간 커다란 차이가 있을 것으로 생각된다. 특히 이 관리 사이클이 일으키는 선순환적 상승효과는 우리만의 독특한 특징이라고 판단된다. 왜냐하면 이 상승효과는 인간적인 정(情)으로 연결된 공동체적 분위기를 갈망하고 그러한 집단 분위기 속에서 일에 몰두하고 싶어하는 한국인 특유의 사회심리적 속성에 기초하기 때문이다. 그리고 이 관리 사이클이 한국인에게 특별한 의미를 갖는 또 다른 이유는 앞서서도 설명하였듯이 한국인의 양면적 속성 때문이다. 다시 말하여 신바람 사이클을 타지 않으면 가꾸로 한(恨)의 사이클에 빠져 집단 이기주의와 은폐의식에 사로잡히고 마는 극단적인 속성이 존재하기 때문이라는 것이다. 따라서 이러한 관리 모형을 통해 악순환적 사이클을 적극적으로 통제하여야 할 것이다.

이와 같은 주장을 입증하기 위하여 앞으로 이 관리 사이클의 효과가 국가 또는 민족에 따라 어떻게 다른지에 관하여 국제비교연구를 수행할 필요가 있다.

(공동체에 관한 연구의 필요성)

공동체에 관한 연구가 앞으로 활발하게 수행될 필요가 있음을 시사하고 있다. '공동체'라는 개념은 일찌기 사회학 분야에서 중요하게 다루어져 왔다. 사회학자들은 이 개념을 '타인과 일체가 되어 협동적 관계를 맺고자 하는 심성적, 정신적 현상 또는 관계'라고 정의하였다 (Brownwell, 1950; Nisbet, 1962). 이 공동체 개념은 신바람 관리의 출발점으로서 중요한 의미를 갖는 동시에 한국적 경영의 기본원칙이 된다는 점에서 앞으로 더 많은 연구가 필요하다. 이에 관해 신유근(1993)은 한국적 기업경영의 기본원칙을 세우기 위해 전통문화에 기반을 둔 사회문화적 논리로부터 출발해야 하며, 집단이기주의의 한계를 뛰어넘는 공동체주의를 한국적 기업경영의 기본원칙으로 삼아야 한다고 주장하였다.

본 논문에서의 공동체 개념은 주로 사람들이 동일시하고 안정감을 느끼는 사회적 기본 단위, 즉 문화심리적 단위를 의미한다. Poplin(1979)은 문화심리적 단위로서의 공동체가 갖는 본질로서 문화적 일체감과 심리적 안정감을 제시하였다. 본 연구에서는 문화적 일체감과 관련하여 공생의식과 자부심을 제시하고 있으며, 심리적 안정감과 관련하여 인간적 유대감과 경영자에 대한 신뢰심을 제시하였다.

한편, 앞에서 제시한 명제 1은 위에서 제시한 공동체 관련개념들이 업무의 자율성 및 경쟁성과 상호작용하여 개인성향에 영향을 미침을 시사한다. 따라서 앞으로 이에 관한 실증적 연구들이 필요하다고 할 수 있다. 특히, 직무특성과 관련된 연구들(Turner and Lawrence, 1965; Hackman and Oldham, 1975; Glick et al., 1986; Sims et al., 1976)에 대하여 시사하는 바가 크다. 왜냐하면, 직무특성이 구성원의 태도와 성향에 미치는 영향이 공동체 관련변수들에 따라 달라질 수 있기 때문이다.

또한, 명제 2는 구성원이 자발성향과 혁신성향을 보이고 그것에 대해 정확한 보상이 이루어질 때 공동체적 질서가 형성되고 강화된다고 주장하였다. 이러한 주장은 공동체 질서와 같은 조직특성이 개인특성이나 보상체계와 같은 미시수준의 변수에 의해 영향받음을 시사한다. 앞으로 개인성향과 보상체계 등과 같은 요인들이 공동체 질서에 미치는 영향에 관한 실증적 연구가 필요하다.

(개인성향에 관한 연구)

Peter Drucker가 주장하였듯이, 기업과 같은 산업조직에 경쟁력을 부여하는 것은 궁극적으로 대규모 인력의 효율적 결합이 아니라 조직구성원 개개인의 창의성과 지적 호기심이라고 할 수 있다. 따라서 오늘날 기업경영의 최대 과제는 구성원들의 창의성과 자발성을 불러 일으키는 일이라고 할 수 있다. 특히, 지금까지 중앙집권적인 계획과 통제에 의존해 온 우리 기업의 입장에서 자발성과 창의성 유발은 경쟁력 획득을 위한 지상과제가 아닐 수 없다.

인간의 자발적 또는 혁신적 성향에 관하여는 그동안 조직이론뿐만 아니라 심리학, 사회학, 정치학 등 다양한 학문 분야에서 논의되어 왔다고 할 수 있다. 예를 들자면, 조직이론의 경우 McGregor의 X이론과 Y이론, Argyris(1971)의 성숙·미성숙 이론 등은 개인의 자발성에 관한 대표적 연구들이다. 이 연구들은 인간의 본성을 양분하여 한편으로는 능동적이고 독립적인 성향이 본성적으로 존재하는 반면에, 다른 한편으로는 수동적이고 의존적인 성향이 동시에 존재한다고 보았다. 그러나, 이러한 고전적 연구에도 불구하고 조직구성원이 언제, 어떻게 자발성향과 혁신성향을 갖게 되는지에 관하여는 체계적인 연구가 거의 없는 실정이다.

기존의 심리학이나 조직행동론 분야의 연구들은 개인과 조직의 여건이 서로 조화를 이루고 적합한 관계(fit)를 이루어야 한다는 관점을 가지고 있다 (Nadler and Tushman, 1980). 특히, 조직행동론 분야를 보면 조직의 특성과 개인특성간의 적합관계에 관한 연구가 많았다. 예를 들자면, 개인의 기술이나 성격과 직무특성간의 적합(Holland, 1973; Hackman and Oldham, 1980; O'Reilly, 1977; Wanous, 1977), 조직문화 또는 분위기와 개인특성간의 적합(Downey, Hellriegel and Slocum, 1975; O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991) 등을 들 수 있다.

이와 같은 기존 연구들의 경향은 근본적으로 상호작용적 심리학 관점으로부터 비롯되었다고 할 수 있다(Terborg, 1981; Schneider, 1987; Chatman, 1989). 이 연구들은 '개인과 그가 속해 있는 주변여건이 적합한 관계를 이루어야 직무만족과 조직몰입과 같은 긍정적 성과가 달성된다'는 주장을 견지하고 있다. 그러나 이와 같이 개인과 조직질서를 독립적으로 존재하는 것으로 간주하는 접근방법으로는 본 연구에서 제시하고 있는 개인과 조직질서간의 복잡한 상호작용을 설명할 수 없다. 이와 함께, 기존 연구들은 개인특성의 평가에 있어 개인성격(personality)에 관한 몇가지 규범적 측정치에 의존해 온 경향이 있다. 따라서, 개인의 복잡한 특

성을 매우 제한된 범위안에서만 평가할 수 밖에 없다는 한계점을 가지고 있다 (O'Reilly et al, 1991; Weiss and Adler, 1984).

본 논문은 위와 같은 기존 연구경향과 달리 조직인으로서 개인의 특성은 조직의 특성과 깊이 관련되어 있음을 주장하고 있다. 즉, 독립적으로 존재하는 개인과 조직의 특성을 평가하고 양자의 적합관계를 파악하기 보다는, 개인과 조직간의 밀접한 상호작용을 이해할 것을 주장하고 있다. 예를 들자면, 자발성이나 혁신성향과 같은 개인성향은 조직문화, 조직구조, 분위기와 같은 조직질서에 의하여 상당부분 결정된다고 할 수 있다.

좀 더 구체적으로 언급하자면, 본 연구에서 제시한 명제 1은 조직구성원의 혁신성향과 자발성향이 자율적 과업이라는 직무수준의 변수와 공동체 질서라는 조직 수준의 변수에 의해 영향 받음을 시사하고 있다. 그리고 자율적 과업과 공동체 질서는 상호작용의 효과를 가지고 있을 것이라고 주장하였다. 이러한 주장을 식으로 정리하면 다음과 같이 나타낼 수 있다.

$$\text{구성원의 자발성향과 혁신성향} = f(\text{과업의 자율성, 공동체 질서, 과업의 자율성} * \text{공동체 질서})$$

앞으로, 이 수식에서 나타난 관계들에 관한 실증적 연구가 필요하다고 사료된다.

6.2 실천적 시사점

본 논문의 신바람 관리모형이 제시하고 있는 4단계의 관리과정을 다시 요약하면 다음과 같다.

첫째, 모두가 한 배를 타고 있으며 조직의 이익이 곧 나의 이익으로 돌아온다는 믿음이 있는 공존공생의 공동체를 일구어 내야 한다. 공동체를 만들어 나가는 과정은 사실 다른 어느 단계보다도 쉽지 않고 오랜 기간이 걸리게 마련이다. 그러나 이 과정은 마치 저고리의 첫 단추를 끼우는 일과 같은 것이기 때문에 반드시 세심한 노력과 정성을 기울여야 하는, 신바람 창출의 초석이자 첫 관문이다. 공동체적 의식과 질서를 전제로 하지 않으면 아무리 우수한 첨단 경영기법을 적용한다 하더라도 '모래위에 집짓기'에 불과하다.

둘째, 구성원들이 자신의 일을 자율적이고 경쟁적인 분위기에게 수행하도록 한다. 일이 자율적으로 주어진 만큼 주인의식이 생기며, 동료간에 선의의 경쟁심이 작용해야 의욕이 생긴

다. 공동체 속에서의 자율은 우려하는 바와 같이 방종으로 흐르지 않으며, 공동체 속에서의 경쟁은 시기와 반목을 낳지 않는다.

셋째, 구성원들의 자발적이고 모험적인 행동을 자연스럽게 유발시키는 참여제도와 프로그램을 다양하게 마련한다. 그리고 교육 프로그램을 통해 구성원들이 스스로 적극성과 도전정신을 갖도록 의식변화를 유도한다.

넷째, 세심하고도 성의있는 공식·비공식적 보상체계를 통해 구성원들의 자발적 행동과 혁신적 시도를 적극적으로 인정해 주고 칭찬해 준다. 임금인상과 보너스와 같은 금전적 보상은 물론 최고경영자의 따뜻한 관심과 상급자의 칭찬 등 비금전적 보상을 총동원하여 구성원들이 자기 스스로 행한 바람직한 행동을 조직이 항상 주시하고 있으며 가능하면 어떻게든 보상해 주려고 한다는 믿음을 갖게 한다.

(새로운 기업문화로의 전환)

위와 같은 신바람 관리과정은 우리 기업들이 기업문화를 미래 바람직한 형태로 변화시키는 데 효과적 수단으로 활용할 수 있다. 구조적 전환기를 맞이한 우리 기업들은 현재 기존의 경영관리 시스템을 새로운 형태로 바꾸어야 할 입장에 있다. 왜냐하면 지금까지 정부의 정책적 지원 아래 어느정도 추진력을 발휘해 온 기존의 경영방식이 내적 역동성을 잃고 있을 뿐만 아니라 급변하고 있는 환경에 대한 적응력에 있어서도 문제를 노출하고 있기 때문이다(신유근, 1993).

특히 우리의 기업문화는 현재 권위주의적 인간관계, 일방적이고 경직된 관리관행, 지나친 개인희생의 강요 등 왜곡된 모습을 나타내고 있다. 신유근(1993)은 이러한 기존의 기업문화를 지칭하여 ‘가풍적’ 기업문화라고 하였다. 이때 ‘가풍적’ 기업문화란 개인보다는 집단을 우선적으로 생각하고 조직구성원들의 타율주의적 행동성향이 두드러지는 문화유형을 말한다. 그는 기존의 ‘가풍적’ 기업문화가 앞으로 ‘We-I형’ 기업문화로 전환되어야 한다고 주장하였다.

‘We-I형’ 기업문화란 공동체로서의 조직을 중시하고 그것을 달성하기 위한 수단으로서 구성원들의 자율주의적 행동방식을 강조하는 문화유형을 의미한다. 이 유형이 앞의 ‘가풍적’ 기업문화와 다른 점은 소수 집단의 이익이나 일방적 지시에 근거하지 않고 공동체 주의와 개인의 자율성 및 창의성을 중시한다는 데 있다. 한마디로 이 기업문화 유형은 개인과 조직이 생

산적으로 조화를 이루는 문화라고 할 수 있으며, 동서양을 막론하고 이상적 목표로서 추구해야 할 보편적인 형태라고 할 수 있다.

우리는 이와 같은 미래 바람직한 기업문화 유형으로의 전환에 있어 다른 나라보다 유리한 입장에 있다고 할 수 있다. 왜냐하면 그림(2)에서 제시하였듯이 우리에게서 신바람을 일으키는 사회심리적 사이클이 존재하기 때문이다. 이 신바람 사이클은 공동체주의와 개인의 자발성 및 창의성을 축으로 한다는 점에서 'We-I형' 기업문화의 방향과 정확하게 일치하고 있다. 이러한 신바람 사이클을 본 연구에서 제시한 신바람 관리과정에 의해 적절하게 활용한다면, 우리 기업은 이상적 기업문화를 어느 다른 나라보다도 효과적으로 구축할 수 있을 것이다.

(경영혁신에 관하여)

요즈음 우리 기업들은 경영혁신에 힘을 쏟고 있다. 그리고 혁신의 방법으로 리엔지니어링, 벤치마킹, TQM 등 새로운 관리기법의 도입에 열을 올리고 있다. 그러나 분명히 해야 할 것은 새로운 관리기법의 도입 자체가 혁신의 성공을 보장하지는 않는다는 것이다. 왜냐하면, 혁신의 성공은 조직이 실질적으로 얼마나 변화하였느냐에 달려 있기 때문이다.

혁신의 성공을 위하여는 구성원들이 실질적으로 변화해야 한다. 처음 혁신의 필요성을 느끼는 것도, 느낀 대로 업무를 변화시키는 것도 사람이기 때문이다. 따라서 구성원들을 동기부여하고 그들의 창의성과 자발성을 이끌어 낼 수 있는 관리방법을 구축하는 것이 경영혁신을 위한 근본적인 처방책이라고 할 수 있다. 이러한 의미에서 본 연구에서 제시하고 있는 신바람 관리모형은 경영혁신을 추진하기 위한 기본적 관리수단이 될 수 있다.

특히, 본 연구의 모형은 공동체적 조직질서의 중요성을 강조하고 있다. 즉, 혁신운동의 성공은 혁신기법 자체의 우수성보다는 해당 조직의 공동체적 특성에 의해 더 큰 영향을 받는다는 것이다. 아무리 세계적으로 이름난 혁신기법이라도 공동체적 조직질서가 형성되어 있지 않은 곳에서는 성공하기 어렵다. 그 이유는 우리 기업조직의 경우 신바람 사이클 없이는 경영혁신의 추진력을 확보하기 어려우며, 공동체적 조직질서는 바로 신바람 사이클의 창출을 향한 출발점이기 때문이다.

(경영기법의 통합적 적용)

지금까지 우리 기업들은 경영의 효과를 높이기 위하여 매우 다양한 경영기법들을 적용하여 왔다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 경영성과에 효과가 뛰어나다고 인정받고 있는 기법은 그리 많지 않은 실정이다. 그 이유는 우리 기업들이 첨단 경영기법의 도입에 등한히 하였기 때문이라기 보다는 경영기법 적용의 접근방법에 있어 문제가 있기 때문으로 풀이할 수 있다. 다시 말하여 서로 밀접하게 관련되어 있는 기법들을 개별적으로 적용함으로써 충분한 효과를 거두지 못하였다는 것이다.

앞에서 제시한 신바람 관리과정은 구성원들에게 체계적인 동기부여를 제공하기 위하여 조직질서, 과업특성, 보상체계, 개인심리가 종합적으로 고려되어야 함을 시사하고 있다. 그런데, 기업들이 실제 경영기법을 적용하고 있는 모습을 보면, 각 부분들을 따로 분리하여 개별적으로 적용하는 것이 대부분이다. 즉, 과업특성은 직무분석 기법에 의해, 보상체계는 인사고과 제도에 의해, 개인심리는 산업심리학적 기법과 교육 프로그램에 의해 각각 독립적으로 관리하고 있다. 이와 관련하여 학자와 전문가들도 자신의 전공영역에 국한한 제한적인 이론과 기법들을 다른 관련 영역과의 관계를 고려하지 않고 개별적으로 기업에 제공해 온 것이 사실이다.

결론적으로, 본 연구의 모형은 조직문화, 직무분석, 보상체계, 교육체계 등이 신바람 창출의 기본 원리위에서 상호 유기적으로 관리되어야 함을 시사하고 있다. 따라서, 조직, 과업, 개인 수준에서 개별적으로 적용하여 온 이론과 기법들은 앞으로 통합적 관점에서 기업에 적용되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

(국내문헌)

1. 김원수, 경영학원론, 경문사, 1992.
2. 김인수, 거시조직이론, 무역경영사, 1991.

3. 김주희, “품앗이와 정-한국 농촌 인간관계의 기본 유형”, 한상복 (엮음), 한국인과 한국문화(서울 : 심설당, 1983), 126-142;
4. 박오수, “Schema-Based Affect and Performance Appraisal”, 인사관리연구, 11, 1987, 35-63.
5. 삼성경제연구소, 1초를 잡아라, 21세기북스, 1993.
6. 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1985.
7. 신유근, “인적자원관리의 이론개발 및 실제 적용을 위한 연구방법”, 인사조직연구, vol. 1, 1992, 1~40.
8. 신유근, 한국의 경영: 그 현상과 전망, 박영사, 1993.
9. 여상환, 신바람: 기업활성화 이론과 실천방법, 한내, 1993
10. 오세철, 한국인의 사회심리, 박영사, 1982.
11. 윤태림, 한국인의 성격, 현대교육총서 출판사, 1964.
12. 이규태, 한국인의 의식구조, 신원문화사, 1991.
13. 이두원, “한국인의 인간관계 구조와 정”, 교육논총, 한양대학교 한국교육문제연구소, 창간호 1984, 95.
14. 이면우, W이론을 만들자, 지식산업사, 1992.
15. 이부영, “한국인 성격의 심리학적 고찰”, 한국인의 윤리관, 정신문화연구원, 1983.
16. 이시형, “신바람이 나면”, 중앙일보, 1993년 1월 1일.
17. 지만원, “신바람이나 시스템이나”, 현암사, 1993.
18. 정준교, 조직구성원들의 가족주의적 특성과 관리관행에 관한 연구, 박사학위 논문, 연세대학교 경영학과, 1990.
19. 최길성, 한국인의 한, 예전사, 1991.
20. 최재석, 한국인의 사회적 성격 (개문사, 1982),
21. 최종태, 협력적 노사관계구축 성공사례- 한국적 노사관계 모형을 중심으로, 생산성배가 민간추진위원회, 1990. 9.
22. 황필호, “한국인의 부정적 성격에 대한 종교적 고찰” (한국인의 윤리관, 정신문화연구원, 1983).

(외국문헌)

1. Argyris C., Management and Organizational Development, N. Y. : McGraw-Hill, 1971.
2. Brownwell, B., The Human Community: Its Philosophy and Practice for a Time of Crisis, New York: Harper & Row, Inc., 1950
3. Chatman, J., "Improving Interactional Organizational Research : A Model of Person-Organization Fit," Academy of Management Review, 1989, 14, 333-349.
4. Daft, R. L., Organization Theory and Design, 2nd, West Publishing Company, 1986.
5. Downey, H., D. Hellriegel, and J. Slocum, "Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance", Academy of Management Journal, 1975, 18, 149-154.
6. Glick, W. H., G. D. Jenkins, JR., and N. Gupta, "Method Versus Substance: How Strong Are Underlying Relationships between Job Characteristics and Attitudinal Outcomes?," Academy of Management Journal, vol. 29, No. 3, 1986, 441-464.
7. Hackman, J. R. and G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", Journal of Applied Psychology, vol. 60. 1975, 159-170.
8. Hackman, J. R. and G. R. Oldham, Work redesign, Reading, MA: Addison-Wesley, 1980
9. Holland J. L., Making Vocational Choice: A Theory of Careers, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1973.
10. Johnson-George, C., and W. C. Swap, "Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other," Journal of Personality and Social Psychology, vol. 43, No. 6, 1982, 1306-1317.
11. Koontz, H. D. and C. O'Donnell, Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions, McGraw-Hill Book Co.

12. Luthans, F., *Organizational Behavior*, 3rd Eds., McGraw-Hill International Book Co., 1981.
13. Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973.
14. Nadler, D. and M. Tushman, "A Model for Diagnosing Organizational Behavior: Applying a Congruence Perspective," *Organizational Dynamics*, 1980, 9(3), 35-51.
15. Nisbet, R. A., *Community and Power : A Study in the Ethics of Order and Freedom*, New York : Oxford University Press, 1962.
16. O'Reilly, C. A., *Personality-Job Fit : Implications for Individual Attitudes and Performance*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, 18, 36-46.
17. O'Reilly, C. A., J. Chatman and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, 1991, 34(3), 487-516.
18. Peters, T. J. and R. H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, 1982.
19. Pierce, J. L., Donald G. Gardner, L. L. Cumming, R. B. Dunham, "Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation, vol. 32, No. 3, 622-648.
20. Poplin, D. E., *Communities: A Survey of Theories and Methods of Research*, Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1979.
21. Robbins, S. P., *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, N. J. :Englewood Cliffs, 1983.
22. Robbins, S. P., *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Prentice-Hall International Eds., Englewood Cliffs, N. J., 1987.
23. Robbins, S. P., *Organizational Behavior*, 2nd Eds., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1983.
24. Rubin J. Z., "Measurement of Romantic Love," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 35, No. 11, 1977, 767-782.
25. Schneider, B., 1987, "The People Make the Place," *Personnel Psychology*, 1987, 40,

- 437-453.
26. Sims, H. P., A. D. Szilagyi, and R. T. Keller, "The Measurement of Job Characteristic," *Academy of Management Journal*, 1976, vol. 19, No. 2, 195-212.
 27. Swap, W. C. and J. Z. Rubin, "Measurement of Interpersonal Orientation", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 44 . No. 1, 1983, 208-219.
 28. Terborg, J., "Interactional Psychology and Research on Human Behavior in Organizations," *Academy of Management Review*, 1981, 6, 569-576.
 29. Tharenou, P., "Employee Self-esteem : A Review of the Literature", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 15, 1-29.
 30. Tsui, A. S. and B. A. Gutek, "A Role Set Analysis of Gender Differences in Performance, Affective Relationship, and Career Success of Industrial Middle Managers," *Academy of Management Journal*, vol. 27, 619-635.
 31. Turner, A. N. and P. R. Lawrence, *Industrial Jobs and the Worker*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1965.
 32. Wanous, J. P, "Organizational Entry: Newcomers from Outside to Inside," *Psychological Bulletin*, 1977,87, 601-618.
 33. Weiss, H. and S. Adler, "Personality and Organizational Behavior," in B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 1984, vol. 4, 1-50.

‘Shinbaram’ Management : A Korean Model of Management Cycle

ABSTRACT

Jangwoo Lee* · Minhwa Lee**

The meaning of ‘shinbaram’ reflects a unique pattern of motivation in the Korean society. While its importance has largely been emphasized, there are few studies examining the theoretical reason of its origination and systematic application to the practical management. This article first defines ‘shinbaram’ as a socio-psychological energy coming from a ‘unified’ feeling (‘working as one body’) among the Korean people. The article finds out the reason of its origination from the socio-psychological structure of Korean people. It also suggests a conceptual model for utilizing the ‘shinbaram’ energy in business organizations and dicusses some theoretical and practical implications of the model.

* Associate Professor, School of Business Administration, Kyungpook National University.

** President, Medison Co., Ltd.

