

임파워링 리더십: 문헌연구 및 제언

이 수 진*

〈목 차〉	
I. 서 론	IV. 효과적인 empowering leadership을 위한 제언
II. empowerment의 개념 검토	V. 향후 연구방향 및 시사점
III. Leadership Theory에서의 empowering leadership	VI. 결론

급변하는 환경에 빠르게 대응하기 위하여 조직 내 수평화와 분권화가 진행되고 있는 가운데, 조직 구성원의 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)와 이를 가져오는 경영 정책에 대한 관심이 학계와 실무자들 사이에서 높아지고 있다. 이는 임파워먼트가 조직몰입, 조직 내 효과성, 혁신적 행위 등과 같은 중요한 조직 현상에 대한 예측적 유용성을 지님으로써 그 개념의 활용이 매우 중요하고도 시급한 시점이기 때문이다. 그럼에도 불구하고 임파워먼트에 대한 학계에서의 연구는 체계적으로 이루어지지 못하였으며, 개념의 명확한 이해를 바탕으로 하지 않은 오용 및 남용은 그것의 효율성을 매우 저하시킴으로써 방향성을 상실하고 있다. 이에 본 연구에서는 그동안 학계에서 정리되어온 임파워먼트에 대한 개념과 이론적 배경에 대한 정리를 바탕으로 그것의 의미를 명확히 하고자 한다. 다음으로 실질적으로 구성원의 자율성을 증진시키며 효과적인 임파워먼트가 일어나기 위한 실천적인 전략으로서 임파워링 리더십에 대한 논의를 전개할 것이다. 구체적으로 임파워링 리더십에 대한 개념적 정의를 바탕으로 6가지 리더의 행동 전략을 제시하며, 다른 리더십과의 비교 검토를 통해 방향성에 대한 명확한 설정을 하고자 한다. 끝으로 임파워먼트에 관한 연구가 주는 시사점과 향후 연구방향에 대하여 논하고자 한다. 본 논문은 임파워먼트에 관한 전반적이며 명확한 이해를 바탕으로 조직 내에서 효과적인 임파워먼트가 이루어지기 위한 실천적인 방안을 제시하고자 하였다.

* 서울대학교 경영대학 박사과정

I. 서 론

조직을 둘러싼 환경이 급변하며 조직 내 수평화와 분권화가 진행되고 있는 가운데 최근 학계와 실무자들 사이에서 조직 구성원의 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)에 대한 관심이 높아지고 있다(Sigler & Pearson, 2000; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006; Yukl & Becker, 2006). 이는 조직의 궁극적인 효과성과 혁신적 행위 및 조직 몰입 증진 등에 있어 심리적 임파워먼트가 예측적 유용성을 지님으로써 실무적으로 그것의 중요성이 부각되었기 때문이라 할 수 있다. 구체적으로 몇몇 연구에서는 임파워먼트가 조직의 매출과 이윤의 증가를 가져오고, 고객 만족 수준을 향상시키며, 개별 구성원의 조직에 대한 충성심을 증대시키는 등의 유익한 결과를 가져오는 것으로 밝히고 있다(Alan & Sashkin, 2002; Conger & Kanungo, 1988; Kirkman & Rosen, 1997; 1999; Niehoff, Moorman, Blakely, & Fuller, 2001; Spreitzer, 1995; Siegal & Gardner, 2000; Sigler & Pearson, 2000; Thomas & Velthouse, 1990).

따라서 조직 구성원에게 더 많은 책임과 자율을 부여하며 능동적으로 경영활동에 참여시키려는 기업의 일련의 노력들은 팀 경영(team management), 참여경영(participative management), 자율관리팀(self-management team)과 같은 새로운 경영기법의 시도로 이어졌으며, 이러한 맥락에서 Hardy와 그의 동료(1998)는 1990년대를 “임파워먼트의 시대(empowerment era)”라고 언급하였다. 이러한 임파워먼트에 관한 기업의 다각적인 노력들은 2000년대에도 여전히 기업의 지속적인 관심을 받고 있으며, 학계에서도 경영현장에서의 활용가능성을 감안하여 보다 활발한 연구가 이루어져야 할 것임을 제안하고 있다(김인수, 2001; Yukl & Becker, 2006).

하지만 임파워먼트에 대한 실무 환경에서의 폭넓은 적용에도 불구하고 그것의 의미와 결과에 대한 학문적인 연구는 그 깊이와 범위에 있어 상당히 제한적으로 이루어졌다고 할 수 있다(Cho & Faerman, 2010). 이에 따라 ‘심리적 임파워먼트’와 그것을 실현하는 관리자의 ‘임파워링 리더십’에 대한 명확한 개념적 정의에 대한 합의가 이루어지지 못하였다. 따라서 임파워먼트가 기존에 존재하는 수많은 유사 개념과의 비교에서 가지는 차별적 의미에 대한 연구의 필요성과 이를 바탕으로 한 보다 체계적인 학문적 정립이 요구되고 있다(Lee & Koh, 2001). 특히 임파워먼트가 유사 개념으로부터 지니는 개념적 차별화에 대한 연구는 임파워먼트의 이론적 발전과 실무적 적용에 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 그간의 학계에서 정립된 임파워먼트에 대한 개념을 정리하면서 그것의 의미를 명확히 하고, 이러한 논의를 바탕으로 조직에서 효과적인 임파워먼트의 실행을 위한 리더와 조직의 실천적인 전략을 제시하고자 한다. 끝으로 임파워먼트에 관한 연구가 주는 시사점과 향후 연구방향에 대해서 논의하도록 하겠다.

II. empowerment의 개념 검토

급변하는 환경에 빠르게 대응하며 조직의 지속적인 성장을 위해 임파워먼트 개념의 활용이 매우 중요하다고 할 수 있다. 그것은 조직의 지속가능한 경쟁우위의 원천은 사람이며, 모든 조직의 구성원들은 성공적인 조직 운영을 위해서 스스로 적극적으로 많은 활동에 참여할 필요가 있음을 학계와 실무 모두에서 인정함을 그 기반으로 한다(Hall, 2008; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 그럼에도 불구하고 이것에 대한 올바른 개념 정의가 이루 어지지 못함에 따라 조직에서의 실질적인 활용과 그에 따른 긍정적인 성과가 미흡한 실정이다. 이것은 이 개념을 둘러싼 오해 및 물이해에 기반하는데, 1995년 Kinlaw의 연구에서는 이것을 다음과 같이 기술하고 있다. 우선 임파워먼트가 조직의 개발적 의미보다는 사회 정치적 의미에 보다 초점을 맞추는 모순이 존재하며, 기존의 권한위임과 구별되지 않는, 즉 임파워먼트라는 것이 새로운 개념이 아니라는 착각과 파워의 이동에 있어서 그것이 많은 곳에서 적은 곳으로 일 방향적으로 흘러간다는 논의와 전통적 통제 경영 방식과 부합한다는 주장 및 임파워먼트의 결과보다는 그것의 과정에 치중하는 모순이 그러한 논의의 중심에 있다는 것이다(박원우, 1998).

때문에 이러한 오해를 불식시켜 조직 내의 임파워먼트를 통해서 그것의 효과성을 증진시키기 위해서는 임파워먼트에 대한 보다 체계적인 접근을 바탕으로 개념 정의가 이루어져야 할 것이다. 이에 이하에서는 임파워먼트에 대한 기존의 연구를 바탕으로 개념적 정립을 하고 그들의 구성요소와 유사 개념과의 비교를 통해서 그것의 의미를 보다 명확히 확립하고자 한다.

1. empowerment의 개념에 대한 선행연구 검토

1) 임파워먼트의 개념

임파워먼트의 사전적 의미는 ‘공식적으로 파워를 부여하는 것’, ‘어떤 목적 또는 업무에

요구되는 능력 또는 파워를 부여하는 것'으로 규정되고 있다.¹⁾ 이러한 뜻을 지닌 임파워먼트는 기업의 문제를 주로 다루는 경영학에서 보다는 타 분야에서 먼저 널리 쓰이던 개념으로서, 기업사회에서 쓰이기 시작한 것은 1980년대 초·중반부터이고 1980년대 중반부터 서서히 경영학 분야에 도입되어 논의되기 시작하였다(박원우, 1998).

임파워먼트에 대한 개념은 그것을 연구한 많은 연구만큼 다양한 정의로 문현상에 존재하고 있다(Ergeneli, Ari, & Metin, 2007). 예를 들어, Boren(1994)은 임파워먼트를 신뢰에 기반하여 부하의 능력과 잠재력을 향상시키는 다양한 기술로서 정의하는가 하면, Thomas & Velthouse(1990)는 보다 구조화된 방식으로 접근하여 임파워먼트를 구성원에 대한 동기부여적 개념과 이것을 제공하는 방법적 측면을 통합하여 개념을 정의하였고, Spreitzer(1995)는 구성원의 임파워먼트를 4가지 인지적 요인-의미, 능력, 자기 결정과 영향으로 규명된 동기부여적 개념으로 그것을 규정하였다. 이처럼 임파워먼트는 구체적인 설명 과정에서의 초점이 어디에 맞추어 지느냐에 따라 상당히 다양하게 해석될 수 있는 다속성의 개념이라고 할 수 있다(Lee & Koh, 2001). 이러한 임파워먼트의 개념을 둘러싼 복잡하고 다양한 논의를 그것의 내용, 목적, 방법을 중심으로 간단히 정리하면 다음 <표 1-1>과 같다.

<표 1-1> 임파워먼트의 다양한 의미

내용	역량증대 활용, 확산	<ul style="list-style-type: none"> 자신과 구성원으로부터 최고/최선을 추구하는 것 개인 속에 구속된 파워를 키워주고 풀어주는 것 사람의 능력을(잠재력까지) 최대한 활용(harness)하는 것
목적	능동, 자율, 창조경영 (을 통한 성과증진)	<ul style="list-style-type: none"> 수동적, 상황적응적 관리(reactive management)를 지양하고 능동적, 상황창조적 관리(flexible management)를 추구 조직 내 구성원으로 하여금 수동적 보다는, 능동적인 삶을 살게 함 조직의 지속적 성장을 추구
방법 (중하나)	권한이전	<ul style="list-style-type: none"> 위임을 넘어서서 가장 효과적으로 파워가 쓰이는 곳에 실질적으로 파워를 부여하는 것 power delegation보다는 power devolution관점임 파워를 잃는 것도 주는 것도 아니고, 파워를 풀어주고 키워주는 것

출처: 박원우(1997, p. 124)

1) The New Shorter Oxford English Dictionary, (London, UK: Oxford University Press, 1993), p. 810.

즉, 임파워먼트의 내용은 기업 내 구성원의 역량을 키우고 이를 최대한 활용한다는 것이며, 그것의 목적은 보다 능동적이며 상황 창조적 경영을 통하여 조직성과를 지속적으로 증진시키는 것이라고 할 수 있다. 또한 이것의 과정 내지 방법으로는 민주적 의사결정 실시, 자율관리팀 형성과 운영 등과 같은 여러 방법들이 있을 수 있는데, 이 중의 하나가 부하에게 권한을 이전하는 것이라고 할 수 있다(박원우, 1998).

2) 임파워먼트를 다루는 두 가지 접근법

80년대 중반 이후 활발하게 연구되기 시작한 임파워먼트는 크게 두 가지 구분된 접근을 통해서 논의가 진행되었다(Ergeneli et al., 2007).

첫 번째 접근은 '관계적 접근(relational approach)'으로 임파워먼트의 개념 도출에 있어 파워와 통제 개념은 우선적으로 논의되어야 하는 핵심이 되는데, 일찍이 많은 학자들은 이것이 개인 혹은 조직 하부 단위가 다른 것에 가지게 되는 인지된 힘으로 관계적인 측면에서 이를 기술하였다(Bacharach & Lawler, 1980; Kotter, 1979; Parsons & Smelser, 1956; Pfeffer, 1981). 이러한 접근이 임파워먼트의 개념에 반영되어 리더 혹은 관리자가 자신의 부하들과 권한을 공유하는 과정으로 보는 것이 관계적 접근으로서 임파워먼트를 보는 것으로, 이것은 조직 내에 정해져 있는 범위 안에 있는 권한을 적절히 배분하는 것이라 할 수 있다(Conger & Kanungo, 1988; Niehoff et al., 2001).

이러한 접근은 조직을 둘러싼 환경적 요소를 강조하고 임파워먼트를 구성원에게 파워와 통제를 비롯한 권위를 주는 일련의 경영활동과 제 관행들로 정의하고 있다(Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1988; Conger, 1989). 이러한 관점을 지지하는 자들은 임파워먼트 개념을 의사결정 과정에서 구성원의 참여 수준을 증대시키는 상사의 행동 혹은 노력으로서 표현하는데, 이는 전체 조직의 과업 활동에서 개별 구성원이 보다 활동적으로 참여하는 것을 촉진하는 것을 의미한다(Chebat & Kolia, 2000; Lee & Koh, 2001).

두 번째 접근은 '인지적 혹은 동기부여적 접근(cognitive or motivational approach)'으로 여기에서 임파워먼트는 단순히 상사의 권한 위임과 같은 행동적인 측면이 아닌 부하의 인지적 혹은 심리적인 경험을 강조하였다(Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). 즉, 이러한 접근에서 임파워먼트는 파워의 전달보다는 조직 구성원들의 자기효능감을 향상시키는 과정(process of enhancing feelings of self-efficacy)으로 정의되며

(Hardy & Leiba O' Sullivan, 1998). 또한 구성원의 자기 인식(self-perception)을 수반하는 심리적 변수가 된다고 설명하고 있다(Forrester, 2000).

더욱이 이러한 접근에 있어서 임파워먼트는 관계적 관점에서와 달리 한 상황에서 다른 상황으로 옮겨지는 개인적 특성으로서의 임파워먼트가 아닌, 개인의 자신에 대한 인식을 반영하고 작업 환경으로부터 발현되는 개념으로 보았다. 이 접근에서 심리적 임파워먼트는 연속변수-개인이 그들 스스로 임파워되었는지 혹은 그렇지 않았는지와 같이 이분법적으로 나뉘지는 것이라기보다 얼마나 많이 혹은 적게 임파워 되었는지를 본다는 의미에서 고려되는데, Spreitzer(1995)는 이 개념을 구성원이 관리적 임파워먼트의 개입이 성공적이기 위해서 반드시 경험해야 하는 심리적인 상태로서 규정하였다. 전반적으로 Conger & Kanungo(1988)는 단순한 권한위임이 자동적으로 부하의 심리적 임파워먼트를 가져오는 것이 아니라는 점을 중시하여 동기부여적 개념으로 임파워먼트 개념 정립이 이루어져야 함을 역설하였다.

정리하면, 임파워먼트는 크게 2가지 다른 측면에서의 접근으로 논의될 수 있으며, 한 측면은 임파워먼트가 구성원에 대하여 파워와 권한을 주는 '상사의 행동'으로서이며, 다른 한 측면은 그러한 상사의 행동으로부터 야기된 '부하의 심리적 상태'로서이다. 전자는 임파워먼트의 원인으로서 상사의 행동을 고려하는 반면, 후자는 부하의 결과적인 인식을 중심적으로 다루는 것이다. 하지만 임파워먼트의 올바른 정의를 위해서는 이러한 행동과 인식의 두 측면이 모두 통합되어야 함을 몇몇 연구자들은 역설하고 있다(Ergeneli et al., 2007; Lee & Koh, 2001). 이에 따라서 본 연구에서는 부하의 심리적 상태로서의 임파워먼트에 관해서 그것의 정의와 구성요소 및 유사 개념과의 비교를 통해서 개념을 정립하고, 더불어 상사의 행동으로서의 임파워먼트 개념을 임파워링 리더십 행동을 논의함으로써 모두 포괄하고자 한다.

2. empowerment의 4가지 차원

이상의 임파워먼트의 정의에 관한 학자들의 연구들에 기반할 때 이것은 학자들의 관점과 연구의 초점에 따라 개념정의가 달리 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 하지만 현재 까지의 연구에서 대부분 인정되고 있는 것이 Thomas와 Velthouse(1990)의 4가지 요인 즉 직무의 의미, 과업자신감, 자율적 선택인식, 영향력 발휘인식이며 이는 Spreitzer

(1995)에 의해 실증적으로 개념타당도가 입증되었다. 이에 이하에서는 Spreitzer(1995)의 연구에서 논의된 임파워먼트의 4가지 차원을 바탕으로 이를 보다 세부적으로 살펴보도록 하겠다.

1) 의미(meaning)

과업을 수행함에 있어서의 의미란 개인 자신의 사고나 기준에 근거하여 판단된 과업의 목표나 목적이 지닌 가치(value)를 말한다(Thomas & Velthouse, 1990; Spreizer, 1995, 1996). 이것은 과업 목적의 가치 혹은 과업 역할의 요구와 개인이 지닌 신념, 가치 그리고 행위 사이의 적합성(fit)을 수반한다고 할 수 있다(Spreizer, 1995; Brief & Nord, 1990; Hackman & Oldham, 1980). 임파워먼트 개념 내에서 의미성은 특정한 과업과 프로젝트의 수준에서 특정지어 지는데, 이것은 Hackman과 Oldham(1975)의 직무특성 모형에서 과업의 ‘경험한 의미감(experienced meaningfulness)’과 유사한 의미를 지닌다(Thomas & Velthouse, 1990). 이러한 과업에 있어서의 의미성은 이것을 통해 개인은 일을 하는 에너지를 얻는다는 측면에서 임파워먼트의 “동력(engine)”으로 기술되기도 하였으며(Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997), 이것은 실질적으로 조직에서 구성원의 몰입(Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000), 만족 (Spreitzer et al. 1997), 그리고 성과(Fulford & Enz 1995)를 증대시키는 것으로 밝혀졌다.

2) 역량(competence)

역량 혹은 과업자신감이란 과업활동을 능숙하게 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 믿음으로서(Gist, 1987), Bandura(1989)의 자기효능감(self-efficacy)과 일치하는 개념이 된다. 이것은 학자들에 따라 다양하게 표현되어 왔는데, Kinlaw(1995)는 역량을 능력과 동일한 개념으로 제시하면서 임파워먼트를 개인의 역량을 개발·확장 시켜서 조직의 성과를 지속적으로 향상시키는 과정이라고 정의내리기도 하였다.

여기서의 역량은 각 구성원의 과업성과를 향상시키기 위해 내적으로 보유하고 있는 잠재력을 말하는 것이며, 개인의 잠재성은 업무능력을 향상시킬 수 있다는 자기효능감을 갖게 한다. 그러므로 역량은 특정과업에 대한 자기효능감을 말하는 것으로 업무에 대한 기술을 가지고 과업을 수행해나갈 능력이 있다고 믿는 조직 구성원의 신념이며, 창의적 업무를 수행해 나갈 수 있는 잠재적 능력까지 포함하는 개념이다(채규옥 & 한기수,

2006). 몇몇 연구에서 이러한 역량은 조직의 효과성을 증진시키며, 구성원의 만족 수준과 직무수행을 높이고 그들의 조직에 대한 충성심을 고양시키는 것으로 밝히고 있다(Fulford & Enz 1995; Liden et al., 2000). 또한 이것은 구성원의 과업으로 인한 스트레스와 긴장을 감소시키는 것으로 나타났다(Thomas & Tymon 1994).

3) 자기결정(self-determination)

자기결정이란 자신이 행위를 주도하고 조정하는데 있어서 선택권을 가지고 있다는 개인의 지각을 의미한다(Deci, Connell, & Ryan, 1989). 또한 이것은 업무행동 및 과정의 시작과 계속에 대한 자율성을 반영한다(Bell & Staw, 1989; Spector, 1986). 자기결정 이론은 인간의 동기부여를 이해하기 위해서 자율성에 대한 내재된 심리적 욕구를 강조하는데(Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006), 이러한 맥락에서 자기 결정은 과업 행동에서 개인이 자율성을 가지고 영향을 미침에 있어 자유롭다는 자기 확신으로 정의된다. 때문에 자기결정은 자신의 능력에 대한 성과기대로 나타난다. 성과기대는 주어진 행동이 확실한 성과를 유도할 것이라는 측면을 말하는데, 구성원들에게 인간적 측면에서 가치 있는 보상에 대한 욕구를 불러일으켜 노력을 하고자 하는 마음의 자세를 갖도록 하는 것이다. 이것을 통해 몇몇 연구에서 임파워먼트의 구성요소인 자기결정은 직무만족과 효과성을 향상시키는 것으로 나타났다(Thomas & Tymon 1994; Spreitzer et al., 1997).

4) 영향(impact)

영향이란 과업의 목적을 달성한다는 관점에서 특정 행동이 차이를 발생시킨다고 보여지는 정도, 즉 자신의 과업 환경에서 의도한 효과를 만들어내는 정도를 의미한다(Thomas & Velthouse, 1990). 한편 Ashforth(1989)는 개인이 직무에서 전략적, 관리적, 혹은 운영적 결과물에 영향을 미칠 수 있는 정도를 나타낸다고 설명하였다. 이러한 뜻을 지니는 영향력은 통제의 위치(locus of control)와는 다른 개념으로 구분되는데, 우선 영향력은 업무환경에 의해 영향을 받는 것임에 반해 내부적 통제 위치는 일반적인 성격적 특성으로서 모든 상황에 있어 지속적이라고 할 수 있다(Wolfe & Robertshaw, 1982). 즉, 일반적으로 인식되는 통제는 외적인 수단이나 시스템을 통하여 타인에게 영향을 미치는 것임에 반해 영향력은 자신의 능력과 업무에 관한 지식 등을 바탕으로 조직의 성과

나 타인의 업무에 영향을 미치는 것을 의미한다. 그러므로 여기에서의 영향력은 타인에 대한 영향력이 아니라 자신에게 부여하는 영향력을 말하는 것이라고 할 수 있다.

3. 유사 개념과의 비교·검토

사회 과학의 많은 개념이 그것을 둘러싼 기존의 개념적 정의에 근거하여 나오듯이 임파워먼트 또한 기존 개념과의 차별성과 유사성의 관계성 속에서 정의되어졌다. 여기서는 임파워먼트의 보다 명확한 개념 정립을 위해 Lee & Koh(2001)의 연구를 바탕으로 관련된 유사 개념과의 비교 및 관계성을 검토하도록 하겠다.

1) 위임(delegation)

임파워먼트의 개념을 설명하는 과정에서 반드시 언급되는 위임은 행동과 의사결정에 있어 부하 개인에게 주어지는 힘을 의미한다(Lee & Koh, 2001). 경영학의 연구에 있어서, 권한의 위임과 의사결정 파워의 분권화에 대한 논의는 임파워먼트 개념을 정립함에 있어 중심적인 위치를 차지한다(Burke, 1986; Kanter, 1983). 예를 들어, Burke (1986)는 상사와 부하 사이의 권한을 공유하는 과정을 강조하면서, 임파워링이 상사가 부하에게 파워를 주는 것을 의미하므로 이것을 권한의 위임으로 명명함을 주장하였다. 하지만 이러한 논의와 반대로 McClelland (1975)는 임파워먼트가 이러한 권한위임을 의미하는 것이라기보다는 무엇인가를 가능하게 하는 것(enabling)의 의미를 지닌다고 주장하였으며, Conger & Kanungo (1988: 474) 역시 같은 맥락에서 임파워먼트를 논의하였다. 즉, 그들은 임파워먼트의 'to enable'의 의미를 자기효능감의 증진을 통해서 동기부여의 조건을 형성하는 것임을 밝히고, 상사의 권한 위임이나 자원의 공유와 같은 행동은 부하를 임파워시킬 수 있는 단지 하나의 상황일 뿐이라고 부언하였다.

앞서의 임파워먼트 개념에 대한 검토에서 밝힌 바와 같이, 임파워먼트가 상사의 행동(delegating)과 부하의 인식(enabling) 두 측면에서 고려될 수 있는 점을 감안하면, 권한위임은 임파워먼트가 지니는 이러한 두 측면을 모두 반영하기에 부족함을 알 수 있다(Lee & Koh, 2001). 예를 들어, 조직에서 권한이 위임되었을 때, 그것은 단지 위임을 받은 자가 현재 위임자를 위해 행동할 수 있음을 의미할 뿐, 그것이 반드시 조직을 변화시키거나 개발을 하는 완전한 능력을 소유하게 되는 것을 의미하지는 않는다는 것이

다. 즉, 권한위임은 권한을 주는 상사의 행동이 중심이 되는 반면, 위임을 받은 자의 심리적 상태를 중심적 논의 대상으로 보지 않는다는 점에서 상사의 행동과 부하의 심리적 측면을 모두 통합하고 있는 임파워먼트와 구분됨을 알 수 있다(Conger & Kanungo, 1988; Boren, 1994). 쉽게 이해할 수 있는 예로, 집단이 상사에 대한 좋지 않은 평판을 가지고 있는 상황에서 위임이 일어나게 되면, 위임을 받은 자에 대한 권한 위임은 이루어졌지만, 이것을 놓고 임파워되었다고 말할 수는 없는 것이다.

또한 이러한 권한 위임의 개념은 위에서 살펴본 임파워먼트의 4가지 구성요소 중 역량의 측면이 누락되어 있음을 알 수 있다(Lee & Koh, 2001). 조직에서 위임을 받은자가 위임자의 역할을 충분히 수행할 능력을 지니지 못한 경우 권한이 위임 되었다고 말할 수는 있으나 임파워먼트가 실현되었다고 할 수는 없는 것이다. 뿐만 아니라, 권한 위임이 구성원의 심리적 상태를 포함하고 있지 않으므로 이것은 임파워먼트의 의미와 영향의 구성요소에 있어서도 개념상의 충돌이 있을 수 있다.

박원우(1997)의 연구에 따르면, 임파워먼트는 파워의 positive-sum 접근이다. 즉 권한위임은 파워가 상사에서 부하에게로 단지 이전되는 zero-sum 접근의 개념이라면, 임파워먼트는 임파워의 주체와 객체 사이에 어느 누구도 파워를 잃지 않으면서 그것을 통해 힘을 새롭게 형성할 수 있는 개념이 된다는 것이다. 결론적으로 임파워먼트는 권한 위임 이외에 다른 다양한 개념상의 조건들을 포함하고 있다(Conger & Kanungo, 1988). 따라서 임파워먼트의 개념적 범위는 권한 위임에 비하여 보다 넓다고 할 수 있으며(Ford & Fottler, 1995), 이러한 논의 하에서 둘은 엄밀히 구분되며 또한 구분이 되어야 하는 개념이라고 할 것이다.

2) 동기부여(motivation)

조직의 상사와 부하 사이의 상호관계는 동기부여 측면에서 주로 연구되어지며(Deci et al., 1989), 임파워먼트 역시 동기부여와 마찬가지로 상호적 관계에서 논의되는 개념이라고 할 수 있다. 조직 내에서 구성원에 대한 임파워먼트가 있는 경우, 그 구성원은 이것을 통해 동기부여 될 수 있으나 그 반대의 경우는 반드시 성립한다고 볼 수 없다(Lee & Koh, 2001). 즉 개별 구성원을 동기부여 시키는 것에는 인센티브를 활용하거나 승진을 시키는 등의 다양한 방법이 존재할 수 있는데, 임파워먼트는 그것을 위한 하나의 방법이 되는 것이다. 하지만 이것으로서 동기부여가 임파워먼트보다 더 넓은 개념으로

결론짓기에는 많은 제한점이 따르게 된다(Lee & Koh, 2001).

일반적으로 동기부여라 함은 개인으로 하여금 어느 방향으로 행동하게 만드는 힘이라고 정의할 수 있으며, 인간의 행위를 유발시키고 매개하고 유지시키는 모든 영향력을 포함한다고 할 수 있다(Burton & Thakur, 1995). 이렇듯 동기부여는 개인에 초점을 두어 그 개인으로 하여금 특정 생각과 행동을 하게 하는 내용과 과정이 무엇인가를 연구한 것과 마찬가지로 임파워먼트 역시 개인에서 출발한 개념이라 할 수 있다. 하지만 이것은 동기부여와는 달리 연구의 차원이 개인의 수준에서 그치는 것이 아니라, 과업, 성과 나아가 집단 및 조직 차원에까지 확대되어 개념이 재정립되었다. 이것은 박원우(1998)의 연구에서 전자가 단순히 조직발전에 목표를 둔 것에 반해 후자, 즉 임파워먼트는 개인과 조직의 공존에 기반을 두고 동시발전을 추구한다는 점에서 차이가 난다고 밝히고 있다.

더욱이 동기부여는 앞서 논의한 임파워먼트의 4가지 구성요소 중 역량, 자기 결정, 그리고 영향의 범위에서 미약하게만 그 의미를 포함하고 있다고 할 수 있다(Lee & Koh, 2001). 이는 동기부여의 개념이 주로 개인에게 특정 방향으로 영향을 주어 조직의 성과를 향상시키는 것에 초점을 맞춤에 따라, 조직 과업에 있어서 개인이 어떠한 영향력을 발휘할 수 있다는 것을 인지하게 하거나, 과업 행동의 시작과 계속에 있어 개별 구성원이 주도권을 갖는 것 등을 통해서 자기 개발을 가져오는 것에는 관심이 미흡한 개념이기 때문이다. 이렇듯 동기부여의 접근이 부하의 개발에는 관심을 갖지 않는 반면, 임파워먼트에 대한 개념적 접근에서는 조직의 성과만큼 부하의 자기실현에 관심을 둘에 따라 개별 구성원과 조직 사이의 원-원 관계 형성이 가능한 것이다(Lee & Koh, 2001). 조직 중심적인 입장에서 구성원의 동기부여에 관심을 가진 전통적 경영 시스템이 더 이상 효과적이지 못한 상황에서 임파워먼트 개념은 이것을 뛰어넘는 새로운 패러다임이라고 할 수 있는 것이다(Thomas & Velthouse, 1990).

3) 자기효능감(self-efficacy)

자기효능감은 사회인지이론(social cognitive theory)으로부터 도출된 개념으로(Gist & Mitchell, 1992), 개인이 과업을 능숙하게 잘 수행할 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음을 나타내는 개념이라고 할 수 있다(Bandura, 1986; Gist, 1987). Bandura 와 Wood (1989)는 그들의 연구에서 이러한 자기효능감은 주어진 상황적 요구를 충족시키는데 있어서 필요한 동기와 인지적 자원, 그리고 일련의 행동을 움직일 수 있는 개인의 능력

에 대한 신념을 나타낸다고 설명한 바 있다. 여기에서 임파워먼트의 하나의 구성요소가 되는 개인의 능력, 역량(competence)은 종종 자기효능감으로 명명되는데, 이것은 Thomas & Velthouse(1990)가 설명한 바와 같이 역량은 개인이 노력할 때 자신의 과업을 능숙하게 수행할 수 있는 정도를 나타내는 개념이기 때문이다. 같은 논의선 상에서 Spreizer(1995)는 역량은 직무에 관련된 세부적 자기효능감을 언급한다고 밝힌 바 있다. 때문에 역량의 개념을 내포하고 있는 자기효능감은 이것 이외에 의미와 자기결정, 영향력의 의미를 모두 담고 있는 임파워먼트와는 구분되는 개념임을 알 수 있다. 쉽게 알 수 있는 조직에서의 예로, 위임된 자가 능력 면에 있어서는 유능하지만, 그가 과업을 수행함에 있어 실질적으로 주도권이나 조직에 영향을 줄 수 있음에 대한 인지가 약하다면 이것을 놓고 임파워먼트라는 개념을 적용할 수는 없는 것이다. 더욱이 자기효능감은 상사의 부하에 대한 특정 위임 행동이 반드시 수반될 필요가 없는 개념으로 이것은 임파워먼트의 행동적 측면에 있어서도 비교되는 특성이라고 할 수 있다(Lee & Koh, 2001). 따라서 자기효능감은 임파워먼트의 한 구성요소인 역량만을 담고 있는 구분되는 개념임을 알 수 있다.

4) 직무확충(job enrichment)

Hackman & Oldham(1980)은 그들의 연구에서 직무특성에 관한 모형을 정교화 하였는데, 그들은 구체적으로 5가지 주요 직무특성, 즉 기술 다양성(skill variety), 과업 정체성(task identity), 과업 유의성(task significance), 자율성(autonomy), 과업 피드백(job feedback)에 초점을 맞추었다. 그들의 모형에 따르면 이러한 직무특성은 구성원의 심리적 상태, 즉 경험된 의미감(experienced meaningfulness), 경험된 책임감(experienced responsibility), 결과에 대한 지식(knowledge of the results)에 영향을 주게 되고, 이는 다시 개인과 과업에 있어 긍정적인 결과를 가져오게 된다는 것이다. 이러한 의미를 지니는 Hackman & Oldham(1980)의 직무 특성 다양화 모형은 본 연구에서 논의되는 임파워먼트와 공통적인 뿌리를 가진다(Lawler, 1992). 이에 따라서 임파워먼트의 구성요소는 이들의 이론적 프레임의 요소들과 같은 맥락에서 이해될 수 있는데(Spreizer, 1996), 세부적으로 임파워먼트의 의미는 이들 모형의 '경험된 의미감(experienced meaningfulness)'과 유사하며, 역량은 이들 모형의 '지식과 기술'과 그리고 자기 결정은 '자율성(autonomy)'과 같다고 할 수 있다(Lee & Koh, 2001). 하지만 이러한 유사한 측면에도 불구하고 Hackman & Oldham(1980)의 모형에서는

임파워먼트의 '영향'의 측면을 포함하고 있지 못함으로써, 비록 개인이 자신의 과업에서 의미와 역량, 자기 결정에 대한 것을 인지한다고 하더라도, 전략적 혹은 운영적 결과에 대한 영향을 줄 수 있는지에 대해서는 인지할 수 없는 것이다(Lee & Koh, 2001).

더욱이 Spreizer(1996)의 연구에 따르면, 임파워먼트는 다음을 통해서 직무확충 개념을 확장한다고 밝히고 있다. 첫째, 직무확충 개념에서 내포되지 않았던 영향에 대한 요소가 구성원의 과업에 대한 통제감을 준다는 점에서 임파워먼트는 조직적 활동에 어떠한 영향력을 가진다는 것에서 그것의 시사점을 확장한다(Ford & Fottler, 1995). 둘째, 임파워먼트의 4가지 요소는 개인적 관점에서 고려되는데 그것은 객관적인 직무특성이 조직 수준에서 확충되지 않더라도 개인적으로 임파워먼트를 인지하는 것이 가능하다는 것이다. 셋째, 직무 확충에 대한 프레임은 주로 직무 특성에 초점을 맞추는데 반해, 임파워먼트는 부하의 인식, 그리고 상호간의 관계에 주목한다. 따라서 직무확충은 반드시 상사와 부하 사이의 관계를 반영하지 않으나, 임파워먼트는 상사의 행동에 의해 영향을 받는 것을 의미하므로 이를 통해 직무 확충의 개념적 확장을 가져올 수 있다.

5) 참여경영(hight-involvement / participative management)

구성원들이 세부적인 직무 영역에서 의사결정 과정에 수반되는 경영적 접근을 참여경영(Lawler & Mohrman, 1989)이라고 하는데, 이것은 개념적 특성상 복잡하고 탄력적이며 다속성적이라고 할 수 있다(Collins, 1994; Wilkinson, Godfrey, & Marchington, 1997). 고참여 경영은 조직의 모두 수준에서 구성원들이 성과에 영향을 줄 수 있고 또 그것에 대하여 보상을 받을 수 있도록 조직의 정보와 지식을 비롯한 파워와 보상을 공유하는 것을 나타낸다고 할 수 있다(Lawler & Mohrman, 1989). 또한 참여경영은 구성원의 의사결정에의 참여뿐만 아니라, 목표 설정과 정보 처리 과정 및 문제해결 활동 등을 그들의 구성원들과 공유한다(Wagner, 1994). 따라서 고참여 경영의 핵심적 요소가 그들의 구성원으로 하여금 의사결정 과정에서 주요한 역할을 하도록 촉구하는 것이므로 이것은 개념적 및 철학적으로 자기 결정(self-determination)을 지지하는 논의와 일치하게 된다(Deci et al., 1989). 또한 과업 맥락에서 의사 결정을 하는 것은 조직에 영향을 미치는 것이므로 자신의 영향에 대한 인지를 촉진하는 것이다. 더욱이 참여적 분위기는 위에서의 통제보다 개인의 자발적인 행동과 기여를 강조(Lawler, 1992) 함으로써 개인이 의미(meaningfulness)를 지닐 수 있도록 한다(Spreizer, 1996; Evers &

Selman, 1989; Macy, Peterson, & Norton, 1989). 이 때문에 구성원의 조직에의 참여를 종종 임파워먼트와 동일시하는 경향이 있다(Likert, 1967; McGregor, 1960).

그러나 조직에서 참여를 허용하는 것과 파워를 주는 것과는 극히 다른 개념이라고 할 수 있다. 구체적으로 참여는 임파워먼트와 달리 전범위의 직접적인 책임을 받거나 파워를 행사하는 것과는 구별되는 것으로서 제한적인 범위에서 구성원의 활동이 이루어지게 된다(Lee & Koh, 2001). 또한 전통적인 의미에서의 참여 경영은 임파워먼트의 구성요소 중 역량(competence)의 요소가 미흡하다고 할 수 있는데, Evans과 Fisher (1992)의 설명에 따르면 참여는 종업원의 제안의 역량을 기르는 것이 그 중심이 된다고 밝혔다. 따라서 고참여 경영은 본 연구에서 논의되는 임파워먼트와 구분되는 개념이라고 할 수 있다.

III. Leadership Theory에서의 empowering leadership

이상에서 살펴본 심리적 임파워먼트는 서두에서 밝힌 바와 같이 조직 몰입도, 효과성, 혁신적 행위 등과 같은 중요한 조직 현상에 대한 예측적 유용성을 지님으로써 최근 학계와 실무자들 사이에서 폭넓은 관심을 받아왔다(Liden, et al., 2000). 많은 연구자들(Konczak, Stelly, & Trusty, 2000, Spreitzer, 1995)은 종업원의 심리적 임파워먼트를 증대시킬 수 있는 방안으로써 의사결정권한 위양, 정보에의 접근성 확보, 상사의 지원 등을 제시해 왔는데, 최근에는 이중에서 상사의 역할에 대한 관심이 증대되었다(Gilbreath, 2004). 조직 환경이 급변하며 수평화와 분권화가 진행되고 있는 가운데 실질적으로 종업원의 자율성을 증진시키며 효율적인 임파워먼트가 일어나기 위해서는 임파워링 리더십(empowering leadership)에 대한 논의가 필요하다고 할 수 있다.

앞서 임파워먼트에 대한 개념을 검토하면서 이것은 크게 두 관점에서 연구되어져 왔음을 밝혔다. 즉, 첫 번째는 리더의 행동에 초점을 맞춘 것으로서 특히, 리더가 권력을 공유(power sharing)하거나 종업원에게 더 많은 책임과 자율성을 부여하는 것과 같은 측면에서 연구를 하는 것이다(Kirkman & Rosen, 1997; 1999; Strauss, 1963). 두 번째 관점은 종업원의 임파워먼트에 대한 반응, 특히 그들의 동기부여 측면에서 임파워링 리더십을 연구하는 것이다(Conger & Kanungo, 1988; Kirkman & Rosen, 1997; 1999; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 지금까지 살펴본 임파워먼트에 관

한 논의들이 두 번째 관점에 초점을 맞추어서 살펴본 것이므로 이하에서는 첫 번째 관점인 리더의 행동에 중점을 두어 살펴보도록 하겠다. 또한 이러한 논의를 바탕으로 임파워링 리더십과 다른 리더십과의 비교·검토를 하도록 하겠다.

1. empowering leadership의 정의

임파워링 리더십을 정의하기에 앞서 리더십에 관한 전반적인 개념을 먼저 살펴보도록 하겠다. 리더십에 대한 정의를 내림에 있어 학계에서는 다양한 논의가 있었지만, Yukl (2006)의 정의에 따르면 “리더십이란 무엇을 해야 할 필요가 있으며 어떻게 하면 그것을 효과적으로 할 수 있는지를 이해하고 합의하기 위해 타인에게 영향을 미치는 과정이며, 공유하는 목표를 달성하기 위해 개인의 노력과 집합적 노력을 촉진하는 과정”이라고 설명하고 있다.

여기에서 중점적으로 살펴볼 임파워링 리더십은 조직 환경이 계층적 통제 중심에서 벗어나 수평적이고 자율적인 조직으로 전환하게 되었고, 그러한 조직의 핵심으로 팀제가 강조되면서 관심이 모아지고 있다. 임파워링 리더십은 단순히 권한위임적 혹은 참여적 리더십이라기보다는 종업원들이 자신의 일에 대해 자율성을 가지고 스스로 할 수 있도록 지원을 받음과 동시에 자신의 능력에 대한 믿음을 갖게 하는 모든 리더십을 일컫는다고 할 수 있다(이상호, 2001).

이외에도 임파워링 리더십에 관한 선행연구들에서 밝히고 있는 바에 의하면, 임파워링 리더십에서는 위계적인 통제 과정(hierarchical control process)보다는 종업원들이 스스로에게 영향을 주는 과정(self-influence process)을 더욱 강조하며, 종업원들이 셀프 리더십(self-leadership)을 보다 적극적으로 발휘하게 하는 리더십이라고 할 수 있다(Cox, Pearce, & Perry, 2003). 이러한 접근은 대중적인 매체에서 “슈퍼 리더십 (SuperLeadership)”으로 불리며, 이것은 타인에게서 자기 리더십을 개발하는 과정으로 정의 내려진다(Manz & Sims, 1991, 2001).

2. empowering leader behaviors 검토

1) 검토의 필요성

앞서 설명한 바와 같이, 임파워먼트는 두 가지 관점에서 연구되어져 왔다. 즉, 리더와

구성원의 임파워먼트 상태를 리더 차원의 임파워링 행동(empowering behavior)과 임파워되는 상태(empowered state)로 구분하였으며, 임파워되는 상태는 리더 차원보다는 구성원의 관점에서 설명되어지므로 일반적으로 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)로 표현되는 것이다. 따라서 임파워링 리더십은 포괄적인 관점에서 임파워먼트를 설명하는 부분적 요소로서 그것의 하위 행동차원을 살펴보는 것은 리더의 행동 전략 제시와 구성원의 임파워되는 상태를 달성하기 위해 필요할 것이다.

2) empowering leader behavior의 6가지 차원

Konczak et al.(2000)은 임파워먼트와 관련된 기존의 이론들(e.g., Ford & Fottler, 1995; Thomas & Velthouse, 1990)을 근거로 하여 임파워링 리더행위(Empowering Leader Behavior: ELB)를 개발하였다. 이것은 구체적으로 권한위임(delegation of authority), 책임부여(accountability), 자기 지향적 의사결정 권장(encouragement of self-directed decisions), 정보공유(knowledge sharing), 혁신적인 성과를 위한 코칭(coaching for innovative performance)의 6가지 차원으로 구성되어 있다.

첫 번째 차원은 권한위임(delegation of authority)이다. 이와 관련해서 Burke는 1986년 연구에서 임파워먼트를 권력을 주거나 혹은 권한을 위임하는 것이라고 의미를 정리한 바 있고, 이와 유사하게 Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트를 상사의 부하와의 권력 공유를 포함하는 과정으로 보았다. 부하와의 권력을 공유하는 과정은 그들에게 상당한 정도의 의사결정 권한의 위양이 이루어지는 것을 의미하며, 이것은 곧 부하들이 자신의 업무에 있어 자율성을 가지고 자신의 행위를 주도적으로 할 수 있으며, 또한 자신의 주위환경에 대해 어느 정도 영향을 미칠 수 있음을 의미하게 된다. 또한 자신이 주도적으로 업무를 처리함은 직장에서 자신에게 요구되는 역할과 그들이 지닌 믿음, 가치 및 행위 사이의 적합성(fit)을 높을 수 있는 길이기도 하다. 따라서 상사의 부하에 대한 권한위임은 Thomas & Velthouse(1990)가 심리적 임파워먼트의 요소라고 지적하였던, 의미, 역량, 자기결정, 영향의 각각에 긍정적이며 중요한 영향을 미칠 것이다. 이러한 논의에 기반해서 Konczak et al.(2000)은 상사의 부하에 대한 권한위임을 임파워링 리더 행위의 한 차원으로 규명하였다.

두 번째 차원은 리더가 결과에 대한 책임 부여(accountability for outcomes)를 강조하는 것이다. 이에 관해서 Ford & Fottler(1995)는 임파워먼트라는 것이 권력을 재분배하

는 것이기도 하지만, 또한 결과에 대한 책임이 개인과 팀에 있게 함으로써 매커니즘을 제공하는 것이기도 함을 지적하였다. 결과에 대한 책임 부여는 개인들로 하여금 업무 수행 과정에서 자기조절, 감시(self-monitoring)를 가능하게 한다. 업무를 처리함에 있어서의 자기 조절, 감시는 수행 과정에서 자신의 가치와 믿음이 반영되게 하며, 그 결과로서 개인들은 자신의 업무에서 의미(meaning)를 찾게 됨과 동시에 자기 조정으로 이룬 업무의 성취를 자신의 것으로써 여기게 한다(Hackman & Lawler, 1971). 이것은 개인에게 자기효능감(self-efficacy)의 주요 선행변수 중 하나인 수행성취(enactive mastery)의 경험을 갖게 할 수 있으며(Gist & Mitchell, 1992), 그 결과로서 개인의 능력은 향상될 것이다.

따라서 리더가 결과에 대해 그들의 부하 개인 혹은 팀에게 책임을 부여하는 것은 책임감을 가지게 되는 이들로 하여금 심리적 임파워먼트, 특히 Thomas & Velthouse (1990)의 연구에서의 의미와 역량에 있어 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다. 이러한 심리적 임파워먼트에 관한 여러 선행 연구들에 기반하여 임파워링 리더 행위의 하위 차원으로 책임 부여가 규정되었다(Konczak et al., 2000).

세 번째 차원은 자기 지향적 의사결정 권장(encouragement of self-directed decision making)이다. 리더의 이러한 행동을 통해 부하는 업무를 수행함에 있어 자기 결정의 기회를 보다 많이 가지게 되며, 스스로의 판단에 의해 의사결정을 내리는 부하는 그것의 결과에 대한 성취와 책임감 모두를 자신의 것으로 여기게 될 것이다. 이와 관련한 선행 연구로서 Tannenbaum(1986)은 통제(control)라는 개념을 결과에 대해 스스로 결정하며 주체적으로 행동하여 영향을 미치게 되는 개인의 능력으로 정의 내렸다.

자기 지향적 의사결정은 다른 의미로써 자신이 주변에 대하여 이러한 통제권을 갖는다는 것을 의미하며, 그에 따른 영향력을 행사하는 것을 나타낸다고 할 수 있다. 또한, 개인의 판단에 의해 이루어지는 행위에는 그들의 가치관과 신념, 믿음 등이 상당 부분 반영되어 나타나므로 직무와 관련하여 개인이 스스로 결정을 할 수 있다는 것은, 직무에서 개인에게 요구되는 역할과 개인의 가치 및 믿음 사이의 적합성(fit)이 향상될 확률이 높아짐을 의미한다. 따라서 리더의 부하에 대한 자기 지향적 의사결정을 권장하는 행동은 부하로 하여금 심리적 임파워먼트의 4가지 차원, 즉 의미, 자기결정, 능력, 영향 모든 측면에 있어서 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 Konczak et al.(2000)은 임파워링 리더 행위의 한 차원으로 자기 지향적 의사결정 권장을 규정하여 연구를 하였다.

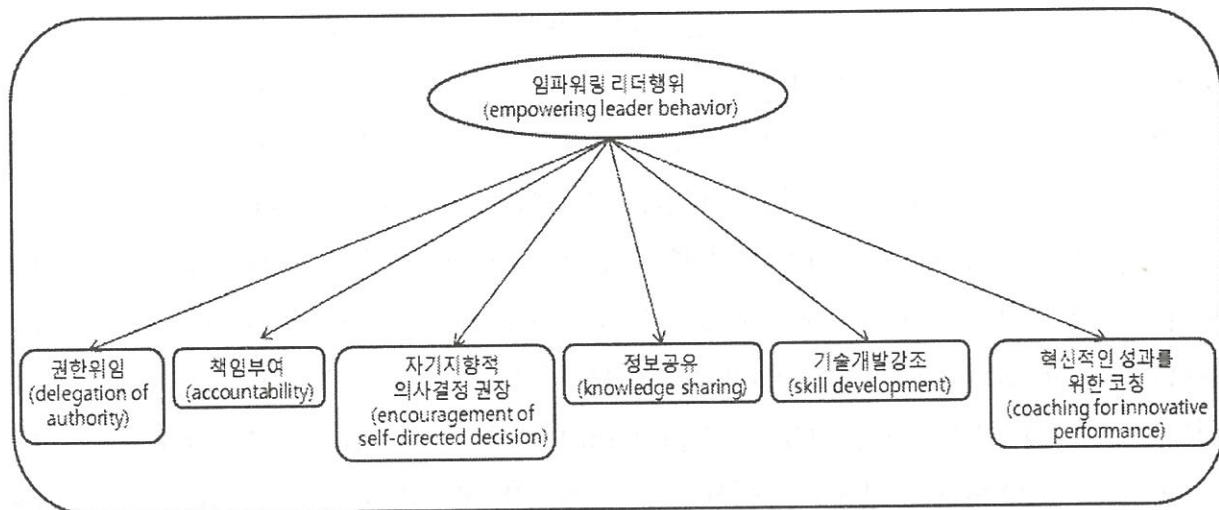
네 번째 차원은 정보공유(information sharing)이다. Ford & Fottler(1995)에 따르면 임파워먼트에는 관리자가 그들의 부하로 하여금 조직성과에 최적으로 기여하도록 하기 위하여 정보와 지식을 공유하는 과정이 수반되어야 한다고 하였다. 상사로부터 공유된 정보와 지식은 부하가 업무를 처리함에 있어 보다 효율적인 방법을 제공할 수 있으며, 실질적으로 조직의 성과와 개인의 능력 향상에 기여를 하게 된다. 또한 자신의 약점을 보완하고 강점을 강화시키기 하는 자극의 제공은 개인으로 하여금 능력 향상에 대한 동기부여로 작용할 수도 있다. 더불어 정보를 공유하는 과정에서 부하는 상사에게 자신의 의견을 개진할 수 있는 기회를 가지게 되어 자신의 작업환경에서 보다 많은 영향력을 행사할 수 있게 될 것이다. 이러한 과정을 통해서 상사와 함께 정보를 공유하는 개인은 심리적 임파워먼트, 특히 능력 및 영향에 있어서 긍정적 영향을 받게 되는 것이다. 따라서 리더의 부하에 대한 정보의 공유는 임파워링 리더 행위의 한 차원으로 분류된다 (Konczak et al., 2000).

다섯 번째 차원은 기술개발(skill development)의 강조이다. Wellins와 그의 동료들은(1991)은 관리자의 역할이 지시하고 통제(directing and controlling)하는 것이라 기보다는 촉진(facilitating)하는 것이라 기술하면서 그들 시간의 상당 부분을 종업원들에게 필요한 기술을 습득할 수 있도록 적절한 훈련을 보장하는 것에 써야한다고 밝혔다. 앞서 살펴보았던 자기효능감(즉, 능력 및 역량)은 새로운 정보와 경험이 획득될 때 변화될 수 있는 역동적인 개념이라 할 수 있다(Gist & Mitchell, 1992). 상사의 기술개발 강조를 통해 획득한 새로운 지식과 기술은 부하로 하여금 그들의 실제적인 과업수행을 향상시킬 수 있으며, 과업수행과 관련된 자신의 능력에 대한 총체적인 판단을 향상시켜 조직과 개인의 장기적인 발전과 성장을 가져올 수 있다. 따라서 상사의 정보공유와 더불어 부하의 기술개발을 강조하는 행동은 부하의 심리적 임파워먼트를 가져오는 임파워링 리더 행위라 할 수 있다.

임파워링 리더 행위(ELB)의 마지막 차원은 혁신적인 성과를 위한 코칭(coaching for innovative performance)이다. 이러한 행동에는 리더가 적정한 수준의 위험감수를 촉진하고 새로운 생각과 아이디어 개진을 권장하며, 성과에 대한 건설적인 피드백(feedback)을 제공하고 실패의 경험을 배움의 기회로 활용할 수 있도록 도움을 주는 역할들이 포함된다. 이러한 과정을 통해서 개인은 자신의 능력에 대한 믿음을 증대시킬 수 있고, 또한 자기결정의 기회가 확대됨에 따라 부하의 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 주게 되는 것이다.

이러한 리더의 행동에 대한 연구는 그 이전의 다른 학자들에 의해서도 진행되었는데, 그들은 Konczak et al.(2000)의 주장과 유사하게 리더는 그들의 부하가 업무처리에 수반되는 위험을 감수하는 행동들이 처벌되지 않도록 보장해야 하며, 실수에 대한 이유를 충분히 인지시키고 그것이 다시 일어나지 않도록 도움을 주어야 한다고 밝혔다(McConnell, 1994; Wallace, 1993). 이러한 주장들을 종합하여 볼 때, 임파워링 리더 행위의 하위차원으로 리더의 코칭 행위는 부하의 능력과 자기결정 등에 긍정적 영향을 미쳐서 궁극적으로 개인의 심리적 임파워먼트를 가져와 조직과 개인의 성장에 기여를 하게 된다.

지금까지 임파워링 리더 행위의 하위 행동차원을 Konczak et al.(2000)에서 지적한 6가지 행동들로 크게 나누어 살펴보았으며 이를 아래 <그림 1-1>에 제시하였다. 이것은 이후에 이재원 & 김현정(2005)에 의해 구성 개념들의 타당성이 실증적으로 검증되었으며, 더불어 임파워링 리더 행위라는 단일 차원의 구성개념이 탁월한 예측타당성을 가지고 있음도 밝혀졌다. 앞서 설명한 바와 같이 임파워링 리더십은 포괄적인 관점에서 임파워먼트를 설명하는 부분적 요소라고 할 수 있으며, 그런 의미에서 지금까지 살펴본 임파워링 리더 행위(ELB)는 조직에서 실제적으로 리더가 부하들의 동기부여와 성과향상을 위해 어떠한 행동 전략을 취해야 하는지를 제시해 주었다고 할 수 있다.



<그림 1-1> 임파워링 리더 행위(ELB)의 6차원

다음에서는 이러한 임파워링 리더십이 리더십의 구체적인 맥락에서 어떠한 이론으로 설명이 되고 적용되는지를 보다 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

3. empowering leadership의 적용이론

앞서 살펴본 바와 같이 임파워링 리더십은 종업원의 자기관리(self-management) 혹은 셀프 리더십(self-leadership)의 기술의 개발을 강조한다. 이러한 임파워링 리더십의 이론적인 기반은 행동주의적 자기관리(behavioral self-management)(e.g., Thorenson & Mahoney, 1974), 사회인지이론(social cognitive theory)(e.g., Bandura, 1986), 인지적 행동 수정 연구(cognitive behavior modification)(e.g., Meichenbaum, 1977), 그리고 참여적 목표 설정 연구(participative goal-setting research)(e.g., Erez & Arad, 1986)에서 찾아볼 수 있다.

우선 행동주의적 자기관리 이론은 의료심리학(clinical psychology)에 그 이론적 기반을 두고(Mahoney & Arnkoff, 1978), Manz & Sims(1980)가 자기관리(self-management)를 리더십의 대체물로 정의하면서 조직 기반으로 그것을 확장하였다. 다음으로 사회인지이론을 살펴보면, 이 이론에서 기본적인 명제로 삼고 있는 것이 삼자간의 상호호혜성이다. 이것이 따르면 개인(individual)은 그들의 행동(behavior)을 통해서 환경(environment)에 영향을 주고, 환경과 행동은 다시 개인의 행동에 영향을 미치게 된다는 것이다. 이 이론의 주요 기여점 중에 하나는 모델링이 개인의 행동에 어떻게 영향을 미치는지를 이해하는데 있어 기본적인 틀을 제공한다는 것이다. 임파워링 리더십의 행동 유형의 관점에서, 리더는 적합한 셀프리더십 행동 유형을 형성하고, 이것은 연속적으로 그들의 부하에게 영향을 미쳐서 행동을 형성시킨다는 것이다. 이것은 개인의 인지과정(cognitive process)과 그들을 둘러싼 환경, 그리고 자신의 행동이라는 세 측면에서 임파워링 리더십을 설명하는 것이라 할 수 있다.

사회인지이론과 유사하게 인지적 행동 수정 연구는 인지적 사건을 개념화하고 행동 변화에 있어 그들의 역할을 이해하는 것에 초점을 둔다(Meichenbaum, 1977 p.11). 이것은 슈퍼리더십(SuperLeadership)의 셀프리더십 전략과 유사한 측면이 있는데, 이 이론에 따르면 행동에 있어 장애물이 되는 것을 문제(problem)라기보다는 학습의 기회(opportunity for learning)로 재정의하는 전략을 통해서 그들의 행동을 수정한다는 것이다(Manz & Sims, 1989, 2001). 그래서 이것은 임파워링 리더십의 행동 유형에 관한 이론적인 기반을 제공한다.

끝으로 임파워링 리더십의 이론적 기반이 되는 것은 참여적 목표 설정에 관한 연구이다. Locke & Latham(1990)은 목표설정이론(goal-setting theory)에 관한 25년간의 연구를 검토하면서, 목표가 구체화되고 달성을 어렵다면 그것이 참여적으로 설정이

되었는지 혹은 독단적으로 설정되었는지 여부에 관계없이 더 높은 과업성과를 달성한다는 것이다. 이에 반해 Erez & Arad(1986)는 참여적으로 설정된 목표가 더 높은 과업성과와 만족을 가져올 수 있다는 결론을 제시하였다. 지시적 리더십의 행동 유형은 목표를 부여하는 것을 포함하는 반면, 임파워링 리더십은 참여적 목표 설정 과정을 통해 부하의 셀프 리더십의 기술을 배양하는 것에 보다 강조점을 둔다고 할 수 있다.

이상의 4가지 이론적인 배경을 바탕으로 임파워링 리더십의 구체적인 행동 유형과 전략들이 설명됨을 확인할 수 있었다. 다음에서는 이러한 임파워링 리더십과 유사한 혹은 대립되는 개념을 지닌 리더십과의 비교를 통해서 이론적인 맥락에서 임파워링 리더십의 위치와 그 개념을 보다 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

4. 다른 leadership과의 비교·검토(directive/participative/self-leadership)

1) directive leadership 과의 비교

오랜 전통의 리더십 스타일에 대한 대다수 연구들은 리더들이 일의 두 측면, 즉 과업 달성과 관계 유지에 관심을 가지는 정도를 평가해 왔다(Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). 1990년 이전에 수행된 많은 연구들은 과업 지향 스타일(task-oriented style) 또는 구조 주도형(initiation of structure)과 관계 지향 스타일(interpersonally oriented style) 또는 배려형(consideration)으로 구별 했다(Eagly & Carli, 2003). 그러한 구별은 오하이오 주 연구²⁾에서 더욱 발전되었다.

이러한 맥락에서 자주 연구되어온 리더십 연구의 하나는 리더들이 (a) 민주적으로 행동해서 부하들이 의사 결정에 참여하도록 하거나, 또는 (b) 독재적으로 행동하여 부하들이 의사결정에 참여하는 것을 막는 리더의 행동에 관한 것이었다. 전자는 본 연구에서 다루는 임파워링 리더 스타일을 의미하고, 후자는 지시적 리더 스타일로 이 두 차원은 초기 리더십 스타일에 대한 실증 연구들(e.g., Lewin & Lippitt, 1938)이 그 흐름을 따랐으며, 그 이후로 많은 연구자들(e.g., Likert, 1961; Vroom & Yetton, 1973)에 의해 발전해 왔다(Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). 구성원을 임파워시키는 리더는 의사 결정전에 부하에게 조언을 구함으로써 문제 해결을 위

2) 오하이오 주립 대학에서 1946년에서 1956년 동안 이루어진 리더십 연구로서, 리더십 스타일의 두 가지 차원들, 즉 구조 주도 행동과 배려 행동이 밝혀졌다(Weissenberg & Kavana호, 1972).

한 파워와 공유를 동등하게 하는 반면(Kahai, Sosik, & Avolio, 1997), 지시적 리더는 명령과 지시, 할당된 목표와 처벌과 같은 행동에 의존함으로써 구성원들이 그들의 의견에 순순히 따르도록 한다(Sims & Manz, 1996; Liu, Lepak, Takeuchi, & Sims, 2003). 이러한 리더십 스타일은 X이론 관리 스타일(McGregor, 1960), 오하이오 주 연구에 의해 밝혀진 구조 주도 행동(e.g., Fleishman, 1953; Schriesheim, House, & Kerr, 1976)과 Punishment 연구(Arvey & Ivancevitch, 1980)에 근거를 둔다(Liu et al., 2003). 일반적으로 이 두 리더 스타일의 조직에서의 효과성에 대한 연구들은 그 결과가 일치되지 않으며, 다양한 상황 즉, 과업, 부하, 집단 혹은 조직의 특성이라는 변수에 따라 그 효과성이 달라지는 것으로 밝혀져 왔다(Boerner, Krause, & Gebert, 2004).

2) participative leadership 과의 비교

참여리더십(participative leadership)은 결정에 더 많은 영향력을 갖도록 허용하는 여러 의사결정 절차들을 리더가 다른 사람들에게 사용하는 것에 관계된다(Yukl, 2006). 이러한 참여리더십은 다양한 형태를 취할 수 있는데, 이는 타인들을 의사결정에 참여시키기 위해 리더가 다양한 결정절차를 사용할 수 있음을 나타낸다. 이것으로는 독단적 결정(autocratic decision), 협의(consultative decision), 공동결정(joint decision), 위임(delegation)이 있으며 차례로 타인의 영향의 정도 순에 따라 연속선상에 배열할 수 있다.

참여리더십은 종업원에게 더 큰 재량권과 관심, 영향력, 지원, 정보 그리고 그 외 다른 자원들을 제공함으로써 그들의 참여를 높이고, 의사결정을 내리기 전에 그들과 협의함으로써 문제해결 사안을 공유하는 것을 그 목적으로 한다(Bass, 1990; Nystrom, 1990). 현재까지 참여리더십과 심리적 임파워먼트 사이의 관계를 직접적으로 밝힌 연구는 없었다. 하지만 몇몇 연구들에서 상사에 의해 배양된 참여적 분위기와 문화(Spreitzer, 1996) 만큼 변혁적 리더십(Kark, Shamir, & Chen, 2003)과 높은 질의 LMX(high quality leader-member exchange)(Liden et al., 2000)는 심리적 임파워먼트와 정의 관계를 갖는다고 밝혔다. 이러한 연구는 리더의 참여적 행동이 종업원의 임파워먼트를 배양할 수 있음을 제안하며 이것은 임파워링 리더십과 일맥상통하는 면을 갖는다고 할 수 있다.

참여리더십과 본 연구에서의 임파워먼트는 리더십에 대한 세력 접근과 행동 접근을 연결하는 주제이다. 참여리더십에 대한 연구들은 세력공유에 대한 ‘리더’의 관점을 강조하는 반면, 임파워먼트에 대한 연구는 보다 제한적으로 이루어지고 있고 최근에 리더십 문헌에 추가되었으며,

세력공유에 대한 '부하'의 관점을 강조한다. 이 두 가지 접근 방식을 결합하면, 효과적인 리더십이 조직에서 그처럼 중요한 이유가 무엇인지를 보다 잘 이해할 수 있게 된다(Yukl, 2006).

3) self-leadership 과의 비교

셀프리더십이란 스스로 자기 자신에게 영향을 미치기 위해 즉, 자기영향력(self-influence)을 행사하기 위해 사용되는 사고 및 행동전략을 통틀어 일컫는다(Manz, 1986; Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001). 다시 말해 리더가 상대방에게 영향을 미치는 것에 관련된 일반적 리더십과 달리 한 개인이 자기 자신에게 스스로 영향을 미치며 리드하기 위해 취하는 행동으로서, 책임 있는 행동이라고도 할 수 있다. 중요한 사실은 셀프리더는 자지 자신의 제반(정신적, 신체적, 사회적)능력증진을 통해 스스로를 성과지향적인 사람으로 키우기 위해 자신이 자율적으로 목표와 평가, 보상 등의 요소를 설정한다는 것이다.

이러한 셀프리더십은 일반적으로 심리적 임파워먼트와는 개념적으로 구분된 것으로 여겨진다(e.g., Lee & Koh, 2001). 임파워먼트가 유연한 인식의 집합체들에 의해 형성되는 인지적 상태(cognitive state)임에 반해, 셀프리더십은 보완적인 행동과 인지적 전략들을 활용하는 하나의 과정(process)으로 개념화된다. 실제로 셀프리더십은 종종 임파워먼트를 촉진하기 위한 효과적인 메커니즘으로 제시되기도 한다(Manz, 1992).

하지만 셀프리더십과 임파워먼트 사이의 관계는 그것의 이론적, 실증적 기반 하에서 유사한 측면이 많이 발견되며, 나아가 그것의 관계성에 있어서도 다차원적 분석이 가능함을 제시한다. 즉, 심리적 임파워먼트를 경험하는 사람은 그렇지 않은 사람들에 비해 셀프리더로 될 가능성이 더 높으며 이와 반대로 셀프리더십의 일부 전략들은 개인의 심리적 임파워먼트를 불러일으킨다(Houghton & Yoho, 2005). 일부 연구에서는 임파워링 리더십을 이러한 self-leadership과 앞서 살펴보았던 super leadership을 통합시킨 개념으로 인식하며, 이것은 개인(leader 자신과 follower)과 조직의 육성 및 발전을 같이 추구하는 것이라 설명한다(이강옥, 송경용, & 노언필, 2000).

IV. 효과적인 empowering leadership을 위한 제언

지금까지 살펴본 임파워먼트의 개념적 연구와 리더의 임파워링 행위에 관한 정의와 이

해는 물론 필요하고도 중요하다고 할 수 있다. 하지만 실제적으로 조직에서 그러한 객관적인 개념정의보다 더욱 중요한 것은 심리적 임파워먼트를 어떻게 실천하여 이를 조직의 궁극적인 성과로 연결시키느냐는 것이다. 이에 이하에서는 보다 실천적인 측면에 초점을 맞추어서 성공적인 임파워먼트의 실행을 위해 조직, 리더, 부하 자신의 제 노력과 실천 방안 등을 살펴보도록 하겠다.

앞서 살펴보았던 Konczak et al.(2000)의 임파워링 리더행위(Empowering Leader Behavior: ELB)들은 6가지 차원으로 나누어져 각각이 리더의 실천전략이 될 수 있다. 한편, 심리적 임파워먼트에 관한 이론과 연구들은 앞서 살펴보았던 참여적 리더십과 위임 등이 사람들에게 활력을 느끼게 할 수 있는 유일한 리더십 행동 유형이 아니라는 것을 명백히 하고 있다. 여러 유형의 리더십 행동이 심리적 임파워먼트에 직접 영향을 줄 수 있으며, 이러한 리더십 행동들은 참여리더십과 위임의 효과 또한 증대시킬 수 있을 것이다(Forrester, 2000; Howard, 1998; Konczak et al., 2000). 아래 <표 1-2>에서는 부하의 심리적 임파워먼트 증진을 위해 리더가 할 수 있는 구체적인 행동 지침들을 제시하였다. 리더는 이러한 행동들을 조직에서 실천함으로써 개인은 물론이고 조직의 성장과 발전을 이끌 수 있을 것이다.

<표 1-2> 임파워링 리더를 위한 일반적 지침

- 목표를 명확히 하고 업무가 목표를 어떻게 뒷받침하는지를 설명해주라
- 결정에 의해 영향을 받게 될 사람을 결정과정에 참여시켜라
- 중요한 활동에 대해 책임과 권한을 위임하라
- 동기와 기술에서 개인차를 고려하라
- 관련 정보에 접근할 수 있게 하라
- 새로운 책임을 수행하는데 필요한 자원을 제공하라
- 임파워먼트와 일치되도록 경영관리 체계를 바꾸라
- 행정적 제약과 불필요한 통제를 제거하라
- 사람들에게 자신감과 신뢰를 표명하라
- 요청이 있을 때에는 지도와 조언을 해주라
- 주도성과 문제해결을 격려하고 지원해주라
- 중요한 공헌과 성취에 대해서는 이를 인정해주라
- 새로운 책임에 상응한 보상을 주도록 하라
- 권력의 윤리적 사용에 대한 수행책임을 보장해주라

앞서 서술한 바와 같이, 리더십은 그것의 객관적인 개념정의만큼 실제 조직에서 그것을 어떻게 실천해 나가느냐가 조직의 성공적인 운영을 위해 중요하다고 할 수 있다. 변화하는 환경 속에서 조직의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 조직 개개인이 스스로의 역할에 최선을 다하고 조직 목표를 달성하려는 노력이 필요한데 이를 위해서 리더는 이상의 구체적인 행동 전략들을 실천함으로써 부하의 심리적 임파워먼트를 이루어야 할 것이다.

V. 향후 연구방향 및 시사점

지금까지 살펴본 임파워먼트와 임파워링 리더십에 관한 연구들은 종업원들을 능동적으로 경영활동에 참여시키는 경영기법이 많이 시도되면서 학계와 실무에 있어 많은 관심을 받고 있다. 하지만 임파워먼트의 개념화에 있어 여전히 연구가 미흡한 실정이며 이를 촉진하는 상황적 측면에 있어서도 보완적인 연구가 필요하다.

우선, 임파워먼트의 개념화에 있어서의 문제점을 검토하도록 하겠다. 현재까지 연구에 의하면 임파워먼트는 4가지 요인, 즉 직무의 의미, 과업자신감, 자율적 선택인식, 영향력 발휘인식으로 구성되어 있음을 알 수 있었다. 하지만 이러한 4요인들에 대한 구체적인 개념화에 대한 문제는 여전히 남아있으며, 이것은 임파워먼트를 구성하는 요인의 수에 대한 명확한 합치가 이루어지고 있지 못함을 반영한다. 또한 분석의 수준(levels of analysis)에 있어서도 임파워먼트의 요인들이 개인, 그룹, 조직에 있어 모두 동일하게 적용될 수 있는가에 관한 문제점도 지적된다. 때문에 우리는 조직에서 그것의 효과적인 실행과 실천을 위해서 심리적 임파워먼트에 대하여 보다 명확하고 세밀한 개념정의를 향후 연구를 통해서 밝혀야 할 것이다.

임파워먼트에 관한 명확한 개념정의의 부족은 용어의 광범위한 사용에 기인한다고 할 수 있다. 사실상 이 용어는 자신이 어떻게 다루어지는 지에 관한 개별 근로자들의 인식에서부터 그들의 팀, 조직, 나아가 국가에 이르기까지 광범위한 차원에서 각각이 어떻게 운영되는지를 나타내는 데에도 사용된다. 공식적이고 규범적인 차원에서의 임파워먼트와 비공식적이며 현실적인 사용에서의 임파워먼트의 구별은 사소한 차원에서 그치지 않는다 (Wilpert, 1984). 다양한 분석의 수준에 있어서 임파워먼트가 동일하게 작동된다고 인식하고 이해하는 것은 오류를 가져올 수 있으며 이것은 현실적인 실천에 있어서도 장애

가 된다. 때문에 이 개념을 보다 넓게 이해하고 다차원적이며 시스템적인 접근을 통해서 정확한 개념이해와 측정에 관한 연구가 계속 진행되어야 할 것이다.

한편, 조직에서 임파워먼트가 효과적으로 작동할 수 있는 제반 여건들(conditions)에 관한 명확한 이해와 실증적인 연구가 필요하다. 앞서 살펴본 바와 같이, 직무확충(job enrichment)과 직무특성(job characteristic) 등은 많은 연구자들에 의해 심리적 임파워먼트에 있어 촉진의 단서로 제시되었다. 하지만 실증적인 연구에 있어서 이것에 대한 강력하고 일치된 결론은 제시되지 못하고 있다. 앞서 논의된 바와 같이 효과적인 임파워먼트를 위한 조직의 제반 여건들과 상황들에 관한 연구는 일반 상식적인 수준에 근거하거나 실무자들의 직관에 의존하는 경우가 많았다. 때문에 이를 지지하는 실증적이며 체계적인 연구가 부족하므로 향후 연구에서 구체적인 임파워먼트의 행동들과 이것의 실행이 가져오는 효과성에 대한 연구가 더욱 필요할 것이다.

또한 조직에서 다른 형태의 임파워먼트간의 양립가능성과 적합성에 대한 이해가 더욱 필요할 것이다. 즉 조직의 각 수준에서 모든 종류의 임파워먼트가 가져오는 이슈들에 대한 연구가 여전히 미해결된 채로 남아있다고 할 수 있다. 하나의 예로 개인, 팀, 그리고 조직의 각 수준에서 리더의 임파워링 행동이 가져오는 효과성에 대해서 구체적으로 밝히는 연구가 아직 이루어지지 않았다. 더해서 이러한 행동들이 조직의 전반적인 효과성에 얼마나 기여하는지를 평가하는 연구도 진행되어야 할 것이다.

VI. 결 론

지금까지 임파워먼트에 관한 개념적 차원의 학계에서의 연구와 이론을 바탕으로 조직에서의 활용에 대한 방향을 제시하였다. 변화와 혁신을 추구하는 기업 환경에서 구성원의 자율과 몰입을 중시하는 임파워먼트는 개인의 만족과 능력증대 및 조직의 성과향상을 위해서 선택사항이 아닌 필수적으로 추구해야 하는 변화의 큰 맥이라 할 수 있다. 때문에 임파워먼트에 관한 잘못된 이해는 조직의 장기적인 발전을 저해할 수 있으므로 그것의 의미와 내용, 과정, 방법에 대해 명확히 이해하고 이를 적절히 활용/ 실현해야만 원하는 목표를 달성할 수 있을 것이다.

미흡하게나마 본 연구에서는 임파워먼트를 둘러싼 기존의 연구들을 정리하며 체계적으

로 접근하려 시도하였다. 이러한 개념적 차원의 논의 못지않게 중요한 것은 실제 조직현장에서 이것이 어떻게 실현이 되어야 하며 그것의 성과는 어떠한지에 대한 실증적인 검증과정일 것이다. 때문에 향후 연구에서는 보다 엄밀한 개념화 과정을 통해 실제 조직에서의 효과성을 검증하는 연구가 더욱 활발히 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김인수 (2001), “세계가 두려워 할 미래의 한국 기업 어떻게 만들 것인가,” 삼성경제연구소.
- 박원우 (1997), “임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색,” 「경영학연구」, 26(1), 115-138.
- 박원우 (1998), 「임파워먼트 실천 매뉴얼」, 시그마인사이트컴.
- 이강옥, 송경용, 노언필 (2000), 「21C 리더십의 새로운 패러다임」, 무역경영사.
- 이상호 (2001), “경영학계의 주요 리더십이론 및 국내 연구동향: 세 가지의 리더십 관점에서의 검토 및 제안,” 「인사관리연구」, 24(2), 1-40.
- 이재원, 김현정 (2005), “임파워링 리더 행위 (Empowering Leader Behavior) 구성요인의 차원성에 대한 탐색적 연구,” 「인사관리연구」, 29(1), 93-114.
- 채규옥, 한기수 (2006), “리더십에서 임파워먼트가 조직성원에 미치는 영향에 관한 연구,” 「인적자원관리연구」, 13(3), 193-213.
- Alan, R., & Sashkin, W. M. (2002). “Can organizational empowerment work in multinational settings?” *Academy of Management Executive*, 16(1): 102-116.
- Arvey, R. D., & Ivancevich, J. M. (1980). “Punishment in Organizations: A review, propositions, and research suggestions,” *Academy of Management Review*, 5: 123-132.
- Ashforth, B. E. (1989). “The experience of powerlessness in organizations,” *Organizational Behavior and Human Decision Making Processes*, 43: 207-242.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*.

- San Francisco: Jossey-Bass.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). "Human agency in social cognitive theory," *American Psychologist*, 9: 1175-1184.
- Bandura, A., & Wood, R. E. (1989). "Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision" *Journal of Personality and Social Psychology*, 56: 805 - 814.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stodgill's handbook of leadership*, (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbaak of career theory* (pp. 232-251). New York: Cambridge University Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leader*. New York: Harper & Row.
- Boerner, S., Krause, D. E., & Gebert, D. (2004). "Leadership and co-operation in orchestras," *Human Resource Development International*, 7(4): 465-479.
- Boren, R. (1994). "Don't delegate-empower," *Supervisory Management*, 39: 10.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). *Meanings of occupational work*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. In S. 1248 *Academy of Management Journal* December Srivastva (Ed.), *Executive power* (pp. 51-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burton, G., & Thakur, M. (1995). *Management Today*. New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company.
- Chebat J. C., & Kollias, P. (2000). "The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations," *Journal of Service Research*, 3(1): 66 - 81.
- Cho, T., & Faerman, S. R. (2010). "An integrative approach to empowerment:

- Construct definition, measurement, and validation," *Public Management Review*, 12: 33-51.
- Collins, D. (1994). "The disempowering logic of empowerment," *Empowerment in Organization*, 2(2): 14-21.
- Conger, J. A. (1989). "Leadership: The art of empowering others," *Academy of Management Executive*, 3(1): 17 - 24.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). "The empowerment process: Integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
- Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development, team dynamics and effectiveness. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp.48-76). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). "Self-determination in a work organization," *Journal of Applied Psychology*, 74: 580-590.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). "The female leadership advantage: An evaluation of th evidence," *The Leadership Quarterly*, 14: 807-834.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). "Gender and leadership style: A meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 108: 233-256.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). "The leadership style of women and men," *Journal of Social Issues*, 57(4): 781-797.
- Erez, M., & Arad, R. (1986). "Participative goal setting: Social, motivational, and cognitive factors," *Journal of Applied Psychology*, 71: 591-597.
- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers," *Journal of Business Research*, 60: 41-49.
- Evans, B. K., & Fischer, D. G. (1992). "A hierarchical model of participatory decision making, job autonomy, and perceived control," *Human Relations*,

- 45: 1169 - 1190.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). "Coaching and the art of management," *Organizational Dynamics*, 18(2): 16 - 32.
- Fleishman, E. A. (1953). "The description of supervisory behavior," *Personnel Psychology*, 37: 1-6.
- Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). "Empowerment: A matter of degree," *Academy of Management Executive*, 9: 21-28.
- Forrester, R. (2000). "Empowerment: Rejuvenating a potent idea," *Academy of Management Executive*, 14(3): 67-80.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). "The impact of empowerment on service employees," *Journal of Managerial Issues*, 7: 161 - 175.
- Gist, M. E. (1987). "self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resources management," *Academy of Management Review*, 12: 472-485.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability," *Academy of Management Review*, 17(2): 183-211.
- Gilbreath, B. (2004). "Creating healthy workplaces: The supervisor's role," *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19: 93-118.
- Hackman, J. R. & Lawler III, E. E. (1971). "Employee reactions to job characteristics," *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(3): 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hardy C. S., Leiba O' Sullivan, S. (1998). "The power behind empowerment: implications for research and practice," *Human Relations*, 51(4): 451-

- 483.
- Hall, M. (2008). "The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance," *Accounting, Organizations and Society*, 33: 141-163.
- Howard, A. (1998). The empowering leader: Unrealized opportunities. In G. R. Hickman (Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era* (pp. 202-213). Thousand Oak, CA: Sage Publications.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (1997). "Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment," *Personnel Psychology*, 50: 121-146.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency," *Journal of Applied Psychology*, 88: 246-255.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The practice of Empowerment*. Hampshire, England: Gower.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997). "A model of work team empowerment," *Research In Organizational Change and Development*, 10: 131-167.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment," *Academy of Management Journal*, 42: 58 - 74.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). "Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument," *Educational and Psychological Measurement*, 60(2): 301-313.
- Kotter, J. P. (1979). *Power in management*. New York: Amacom.
- Lawler, E. E. (1992). *The Ultimate Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (1989). "High-involvement Management," *Organizational Dynamics*, 17(2): 27 - 31.

- Lee, M., & Koh, J. (2001). "Is empowerment really a new concept?" *International Journal of Human Resource Management*, 12: 684-695.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 85: 407 - 416.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P., Jr. (2003). "Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective," *Human Resource Management Review*, 13: 127-152.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Macy, B. A., Peterson, M. F., & Norton, L. W. (1989). "A test of participation theory in a work re-design field setting: Degree of participation and comparison site contrasts," *Human Relations*, 42: 1095 - 1165.
- Mahoney, M. J., & Arnkoff, D. B. (1978). Cognitive and self control therapies. In S. L. Garfield & A. E. Borgin (Eds.), *Handbook of psychotherapy and therapy change* (pp. 689-722). New York: Wiley.
- Manz, C. C. (1986). "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations," *Academy of Management Review*, 11: 585-600.
- Manz, C. C. (1992). "Self-leadership: The heart of empowerment," *The Journal for Quality and Participation*, 15: 80-89.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering selfleadership: Empowering yourself for personal excellence* (3rd. Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1980). "Self-management as a substitute for

- leadership: A social learning theory perspective," *Academy of Management Review*, 5: 361-367.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1989). *Super Leadership: Leading others to lead themselves*. New York: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1991). "Super Leadership: Beyond the myth of heroic leadership," *Organizational Dynamics*, 1835.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new Super Leadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Press.
- McConnell, J. (1994). "On lemmings, managers, and leaders," *Journal for Quality and Participation*, 17: 126-129.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive-behavior modification: An integrative approach*. New York: Plenum Press.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). "The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment," *Group & Organization Management*, 26: 93-113.
- Nystrom, P. J. (1990). "Vertical exchanges and organizational commitment of American business managers," *Group and Organization Studies*, 15: 296-312.
- Parsons, T., & Smelser, N. J. (1956). *Economy and society*. New York: Free Press.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Schriesheim, C. A., House, R. J., & Kerr, S. (1976). "Leader initiating structure: A reconciliation of discrepant research results and some empirical tests," *Organizational Behavior and Human Performance*, 15: 297-321.
- Siegel, M., & Gardner, S. (2000). "Contextual factors of psychological empowerment," *Personnel Review*, 29(6): 703-723.

- Sigler T. H., & Pearson C. M. (2000) "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment," *Journal of Quality Management*, 5(1): 27 - 53.
- Sims, H. P., Jr. & Manz, C. C. (1996). *Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership*. New York: Wiley.
- Spector, P. E. (1986). "Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work," *Human Relations*, 39: 1005-1016.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). "Social structural characteristics of psychological empowerment," *Academy of Management Journal*, 39: 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain," *Journal of Management*, 23: 679-704.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance," *Academy of Management Journal*, 49: 1239-1251.
- Strauss, G. (1963). Some notes on power equalization. In H. Levitt (Ed.), *The social science of organizations* (pp. 40-54), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tannenbaum, A. S. (1986). Back to basics: Beyond perception. In R. N. Stern & S. McCarthy (Eds.), *International yearbook of organizational democracy for the study of participation, co-operation and power: Volume III, The organizational practice of democracy* (pp. 323-331). New York: John Wiley.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (1994). "Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation,"

- Journal of Management Systems*, 6: 39 - 54.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model on intrinsic task motivation," *Academy of Management Review*, 15: 666-681.
- Thorenson, E. E., & Mahoney, M. J. (1974). *Behavioral self-control*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). "Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation," *Educational Psychologist*, 41: 19-31.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wagner, J. A. (1994). "Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence," *Academy of Management Review*, 19: 312 - 330.
- Wallace, G. W. (1993). "Empowerment is work, not magic," *Journal for Quality and Participation*, 16: 10-14.
- Wellins, R. S., Byham, W. C., & Wilson, J. M. (1991). *Empowered teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilkinson, A., Godfrey, G., & Marchington, M. (1997). "Bouquets, brickbats and blinkers: Total quality management and employee involvement in practice," *Organization Studies*, 18(5): 799-819.
- Wilpert, B. (1984). "Participation in organizations: Evidence from international comparative research," *International Social Science Journal*, 36: 355-366.
- Wolfe, L. M., & Robertshaw, D. (1982). "Effects of college attendance on locus of control," *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 802-810.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Becker, W. S. (2006). "Effective empowerment in organizations," *Organization Management Journal*, 3: 210-231.

The review of Empowering Leadership

Soojin Lee*

ABSTRACT

There has been a growing interest in the concept of empowerment and related management practices among both management researchers and practitioners because of the rapid changes in the internal and external environments surrounding organizations. Empowerment is considered important due to the potential benefits that can result from it, including increased commitment, better decisions, improved quality, more innovation, and increased job satisfaction. Despite the recognized role of empowerment in management theory and practice, our understanding of the construct is limited and frequently confusing, and also organizations often run into problems with implementation. Therefore, the objectives of this study are to clarify the construct of psychological empowerment and to suggest aspects of leadership behavior that can increase empowerment, specifically empowering leadership by reviewing past research. In doing so, this study provides an overall and definite understanding for psychological empowerment and empowering leadership. Also, this study suggest what needs to be studied in the future, and discuss the practical applications of current knowledge for managers and administrators.

* Doctoral student, College of Business Administration, Seoul National University