

Empowerment : 파워다툼에서 파워증대로의 사고 · 행동전환

朴 元 雨

〈目 次〉

I. 서론	IV. Empowerment의 의미와 과정
II. Empowerment와 타 개념과의 관계	V. Empowerment의 한계와 의의
III. Empowerment의 연구배경	VI. 한국에서의 Empowerment의 가치

I. 서론

원래 정치학이나 사회학에서 시작된 파워의 개념이 조직내의 현상을 설명하는 수단으로서 경영학에 도입된지도 오랜시간이 지나지 않았다. 하지만 Pfeffer(1981)나 Mintzberg(1983)와 같은 학자의 연구에 힘입어 조직내의 파워문제는 원조인 정치학이나 사회학보다도 오히려 나중에 시작한 경영학에서 훨씬 많은(量과 質 모두에서) 연구가 이루어지고 있는 실정이다. 그 결과 경영학 분야의 조직론 책에서는(예, Robbins, 1990) 조직론의 이론흐름을 설명함에 있어 contingency관점 이후에 파워관점에 큰 비중을 두고 있다.

하지만 지금까지 부각되고 논의된 파워관점의 문제로는 첫째, 파워개념을 활용하여 조직의 현상을 설명하는데 치중했고(즉, prescriptive측면 보다는 descriptive측면이 강했고) 둘째, 그 설명에 있어서도 파워의 전체 크기(size)는 정해져 있는 것으로 가정하여 파워의 구성내용이 무엇이고 그것을 어떻게 나누느냐(share) 혹은 어떻게 나의 몫을 키우느냐에 초점을 두어왔다. 좀더 설명하면, 조직내 파워에 대한 전통적 관점은 파워가 대체로 zero-sum이라는 것이다. 파워개념의 정의중 대표적인 업적으로 취급되는 Emerson(1962)을 예로 보더라도 '관계에 있어서 상대적 파워(relative power in a relationship)'에 초점을 두고 있고, Pfeffer(1981) 또한 대부분의 파워개념정의를 상대방의 저항을 극복하는 능력과 관련된다고 했다.

* 中央大學校 經營學科 副教授

그런데 파워개념이 먼저 논의되었던 정치학이나 사회학에서 뿐만 아니라 경영학에서도, 더 나아가 환경학에서까지도 요즘 파워개념에 대한 관점이 바뀌고 있다. 결론을 먼저 말하면 파워의 크기가 정해져 있다는 가정을 깨고 그 크기 자체를 늘려나가자는 관점(positive-sum approach to power)이 많이 대두되고 있다는 것이다. 즉, 파워가 zero-sum이면 그 사회나 조직에는 갈등과 문제가 발생하여 결과적으로 그 유효성에 도움이 못되지만, positive-sum일 경우 사회나 조직발전(특히 변화가 많이 요구되는 시기에는 더욱 더) 도움이 되니 당연히 후자쪽을 지지하는 것이다.

정치학에서는 국가간 대결보다는 협력이 강조되고, 사회학에서는 인종간, 성별간, 지역사회간의 대결보다는 협력이 강조되고, 환경학에서는 자원의 소모보다는 재활용이 강조되고 있고, 경영학에서도 변화하는 환경에 능동적으로 적응하기 위하여 또는 관료제적 조직의 병폐를 해소하거나 예방하기 위하여¹⁾ 파워의 positive-sum approach가 증대되고 있다. 이와 같은 관점 즉, 빼앗고 빼앗기는 식의 파워가 아니라 협력에 의하여 양자 모두의, 집단의, 조직의, 사회의, 국가의 파워 자체가 커지는 현상(positive synergy 현상, negative entropy 현상, power multiplication 현상)을 empowerment라고 한다.

이러한 empowerment 개념이 경영학분야에서는 1985년정도 부터 본격적으로 대두되어 Block(1987)과 같은 이는 empowerment의 길을 가려고 하는 관리자들에 깊이 있고 현실에 활용가능한 제안을 하기도 했다. 중요한 것은 empowerment의 내용이 기존의 OD와는 다르다는 것이다. 따라서 OD개념의 보급을 통해 많은 공헌을 했던 경영학이 이제 새롭게 대두되는 환경에서 empowerment라는 새로운 개념을 통해 현실에 도움을 줄 수 있게 되었다는 것이다. 본 글은 아직 형성단계에 있는 empowerment 개념의 배경과 내용을 체계적으로 정리하고, 그 한계성과 의의를 살펴봄으로써 과연 이것이 기존의 개념과는 어떻게 다르며 요즘 대두되는 타 개념과는 어떻게 연결되고, 나아가 조직의 구성원과 조직에 어떤 공헌을 할 수 있는가를 살펴보기로 하는데 목적이 있다.

1) 전통적 형식의 파워정의(zero-sum)는 조직내의 파워가 권한과 감독·통제에서 유래되던 기계적·전통적인 조직의 상하관계를 설명하는데에는 적절할지 몰라도 파워가 전문성과 능력에서 유래되며 관리자가 부하의 협조에 많이 의존해야 하는 유기적 조직에서는 적절치 못하다는 것이다.

II. Empowerment와 타 개념과의 관계

사회과학의 모든 개념이 그러하듯이 empowerment 또한 기존의 개념에 기반을 두고 태동한 것으로 기존 개념의 한계성을 극복하여 보다 인간과 조직의 발달에 도움을 주고자 하는 것이다. 여기서는 기존 개념으로서 empowerment의 배경이 되는 타 개념과의 관계를 살펴보기로 한다.

1. Motivation과 Empowerment

2차 대전후 심리학자들(예, Maslow, Rogers, Fromm, Lewin, McClelland)에 의하여 개인자신(self)에 대한 관심이 고조되었고, 이러한 개인자신에 대한 관심을 조직에 응용하려는 노력으로 인하여 motivation분야의 발달이 급속히 이루어졌으며, 그 대표적인 예가 McGregor(1960)의 *The human side of enterprise*이다. 전후 motivation이 사회전체적으로 강조되었던 것과 같이 요즘은 empowerment가 서서히 강조되는데 motivation영역이 개인에 초점을 두고, 그 개인에 동기를 부여하는 내용과 과정이 무엇인가를 연구하였듯이 empowerment 또한 개인자신(self)에서 출발한 개념이다. 하지만 motivation과는 달리 empowerment는 개인수준에서 끝나는 것이 아니라 작업, 일, 성취에까지 개념을 확대하여 그들간의 연결관계를 재인식하고 그 개념을 재정립하는 것이다.

과거 50년간 인간은 그 어느때 보다도 조직내의 복잡성에 더욱 많이 접하게 되었는데, 그 결과 공존 즉, 더불어 산다는 개념이 많이 강조되었고, 공존의 윤리적 측면에 보다 관심을 많이 둔 것이 empowerment이다. 따라서 motivation의 관심사는 “조직의 성과증진에 구성원이 공헌하게 하기 위해서 우리가 그들에게 해줄 수 있는 것이 무엇인가?”에 있었던 반면, empowerment는 “사람들로 하여금 그들 자신과 조직을 위해 노력하도록 촉진하기 위해서 우리가 해줄 수 있는 것이 무엇인가?”에 초점을 두는 것이다. 즉, 전자는 조직발전이 목표였던 것에 비하여 후자는 개인과 조직의 공존에 기반을 두고 동시발전을 추구한다는 점에서 차이가 있다.

2. OD와 Empowerment

OD와 empowerment는 유사점이 상당히 많다. 인간주의적(humanistic)인 관점하에 개인의 잠재력을 개발해야 한다는 점이나 개인과 조직의 목표를 결부시켜야 한다는 점 또한 유사하다. 차이라면 발전이라는 개념에 파워라는 개념이 추가되었다는 것과, OD는 그야말로 조직개발에 우선적인 초점이 있고 empowerment는 개인발전에서 출발한다는 것이다. Empowerment의 가장 핵심은 개인에 놓여지고 個人自由의 價値(values of human freedom)를 그 출발점으로 한다는 점이다. 개인에게 기회감을 부여하여 그들로 하여금 그들 자신을 긍정적인 방향으로 이끌게 하여 개인발전을 유도하고(self-plus empowerment), 그것의 결과로서 조직발전(organization-plus empowerment)을 가져오도록 한다는 것이다. 따라서 empowerment는 파워논리에서 출발하여 OD관점을 수용한 후 그 범위를 개인의 내면수준에서 부터 조직전체수준에 까지 넓힌(나중에 transformation에서 보다 상세히 설명되겠지만 '조직전체수준'이라는 점에서 OD와 empowerment는 또 차이가 난다) 개념이다.

Ⅲ. Empowerment의 연구배경

앞서 언급했듯이 경영학이라는 영역밖에서도 empowerment의 논의가 활발하다. 예로서, 사회차원에서는 소수집단(예, 여성, 흑인, 장애인)의 문제나 제3세계 개발에 관련된 글에서 empowerment에 관한 내용이 많은데, Brinkerhoff(1979)나 Bryant(1982) 같은 이는 개도국이 그들 사회의 경제적 상태 뿐만 아니라 사회문화적 상태까지 empower시킬 필요가 있음을 역설하고 있다. 과거 인도에서 간디가 폭력혁명을 지양하고 인도국민의 깨우침을 통한 사회변화를 추구한 것이나, 일제 식민치하에서 안창호 선생이 교육을 통한 우리민족의 파워 증진을 추구한 것도 모두 사회차원의 empowerment이다. Yankelovich(1981)는 60년대와 70년대에 풍미했던 개인주의가 생활의 질을 저하시켰다면서 관계, 지원, 의미 등에 대한 관심과 몰입의 증대를 예고했었다.

심리·조직차원에서는 Bandura(1977)가 self-efficacy를 개념화하면서 타인의 파워를 증진시키는 방법을 제시하였고, best seller로 유명한 Peters와 Waterman(1982)은 모든 조직구성원이 "승리자"로 느낄수 있는 비경쟁 보상체계(non-competitive

reward system)와 그러한 조직문화의 중요성을 강조했고, Kanter(1983)는 상대적 힘이 아니라 중요과업의 수행능력에 기반을 둔 non-zero-sum방식의 파워정의를 강조하였다. 경영학내의 이러한 움직임²⁾이 서서히 일어나 Murrell(1984)이 급기야는 파워를 조직내에서 어떻게 분배하는가에만 신경쓰지 말고, 어떻게 파워를 창조하고 증대시킬 것인가에도 신경쓸 것을 강조하면서 empowerment를 논문의 주제로 내기 시작하였다. 그리하여 1985년에는 Academy of Management학회의 OB, OD, O/MT분과가 joint symposium을 열어 empowerment라는 주제를 두고 처음으로 경영학자들 간에 논의 및 토의를 하였다. 그후 학술잡지와 단행본을 통해 empowerment가 서서히 세상에 구체적인 모습을 드러냈고, 올해(1993년 8월) 다시 Academy of Management학회에서 그간의 empowerment연구를 정리하고 향후 방향성 정립을 시도하는 분과활동이 개최될 예정이다.

IV. Empowerment의 의미와 과정

1. Empowerment의 의미

Empowerment를 생각하기 이전에 파워의 의미를 따져보면 크게 두 가지로 나뉜다. 파워를 한편으로 타인을 통제하거나 타인에게 영향을 미치려는 개인 내부에 존재하는 절대적 욕구정도로 취급하기도 하고, 다른 한편으로 상대적 관점에서 A가 B에 의존하는 정도보다도 B가 A에 더 의존적일 때 A가 B에 대해 파워를 지닌다고 보기도 한다. 따라서 empowerment의 의미도 크게 두 가지로 구분된다. 하나는 상대적 관점에서 리더가 그의 부하에게 파워를 위임하거나 나눠주는데(delegating) 초점을 두는 것이고 다른 하나는 절대적 관점에서 타인의 파워나 능력을 키워주거나 가능케 하는데(enabling) 초점을 둔다(Conger & Kanungo, 1988).

그런데 empowerment는 파워의 synergy효과를 추구하는 것으로 파워의 분배보다는 증대에 초점을 둔다. 따라서 empowerment의 개념은 우리 스스로 각자의 파워를 키

2) Conger와 Kanungo(1988)는 empowerment에 대한 관심증대는 다음 세 분야에 대한 연구결과에 많이 기인한다고 하였다: 리더쉽과 관리기능에 대한 연구, 조직내 파워와 통제에 대한 분석, 그리고 조직내 팀빌딩의 경험.

을 수도 있고, 우리가 타인에게 영향을 줄 수도 있지만 대체로는 우리와 타인의 상호작용을 통해 양측 모두의 파워가 보다 더 커지는 것을 의미한다. 따라서 중요한 것은 파워의 이전을 통한 새로운 균형이 아니라 전체적으로 net power가 커지는 것을 의미하는 것이다.

그 결과 empowerment에는 자기개발을 통해 자기자신을 empower하는 측면(self-empowerment)도 있지만 그 보다도 타인과의 상호작용으로 추가적인 파워를 창조하는 측면(interactive-empowerment)이 흔히 더 강조되고 있다. Murrell(1985)은 Murrell-Armstrong Empowerment Matrix에서 상호작용형 empowerment는 5가지 상황(dyad, small group, organization, community, society)에서 6가지 방법(education, learning, mentoring/supporting, providing, structuring, actualization)을 통하여 이루어 질 수 있다고 제시하였다.

Thomas와 Velthouse(1985, 1990)는 인간의 기본적 욕구와 시스템이 어떻게 상호작용하여 empowerment를 가져오는 지에 초점을 두고 그 내용과 과정을 개념적으로 체계화하는데 공헌했다. 그들은 개인의 인지적 과정에서 일어나는 현상에 관해 훌륭한 이론적 체계를 제시했을 뿐만 아니라 현실적으로 조직에서 리더쉽, 조직문화, 직무와 조직설계, 훈련, 그리고 기타 다른 조직과정이나 조건을 통하여 empowerment를 가져올 수 있음을 제시하고 있다.

앞서 설명했듯이 empowerment는 개인차원에 국한된 것이 아니라 집단, 나아가 조직전체차원에 까지 확대되는데 각 단위별 초점은 다음과 같다.

〈표 1〉 분석단위별 empowerment의 초점

단 위	개인차원	→	집단차원	→	조직차원
초 점	교육과 개발	→	관계증진	→	변혁

〈표 1〉에 의하면 조직차원에서의 empowerment의 초점이 조직변혁(organizational transformation)이라고 되어 있다. 그렇다. 결국 개인차원, 집단차원에서 논의되던 empowerment가 조직차원으로 확대되면 조직변혁과 의미를 같이 하게 된다. 바로 이러한 이유때문에 '조직변혁'에서 논의되는 내용들이 empowerment의 개념과 맥을 같이 하는 것이며 empowered(혹은 empowering) leader의 속성이 transformational

leader의 속성과 같아지는 것이다. empowerment와 transformation이 대두된 시점과 배경, 그리고 양자를 연구하는 학자들의 논리가 서로 비슷한 것도(사실상 같은 것도) 바로 이런 이유이다.

조직변혁(organizational transformation)이란 기업이 끊임없이 내부변화를 통하여 성장을 지속시키고 결국 극심한 경쟁상태에서 going concern으로 남게 되는 현상을 칭하는데 이는 조직전체에 걸친 변화로써 구성원들로 하여금 새로운 방식으로 사고하고 행동하게끔 하는 것으로 한 조직이 과거에는 어떠했고, 현재는 어떠하며, 미래에는 어떠해야 하는지 조사하고 미래의 희망하는 상태가 되기 위해서는 어떻게 변화를 시켜야 하는지 파악하여 실행에 옮기는 과정이다. 이와 같은 조직변혁(transformation)은 조직개발(OD) 또는 조직변화(OC)와 같은 transition적인 변화와는 본질적으로 다르다. 조직개발이란 원래 조직내 인간의 사고나 행동의 변화를 통하여 조직발전을 추구하는 것이다. 그후 인간 사고·행동의 변화만으로는 조직발전에 한계가 있으니 전략, 기술, 구조 등 다른 요인의 변화까지도 OD에 포함시키게 되어 결국 OD가 OC와 같은 의미로 쓰이게 되었다. 더 나아가 시스템전체에 걸친 변화가 있어야 진정한 변화가 이룩될 수 있지 않겠느냐는 관점에서 'large-scale OD'라는 표현까지 나오게 되었다. 하지만 OD, OC, large-scale OD 모두 다 조직 본연의 모습(틀)이나 방향성(목표)이 유지되는 가운데 발전을 위한 내부적 변화를 추구하는 것으로, 본연의 모습이나 방향성 그 자체가 지속적으로 변화하는 것(그러니까 변화의 규모 자체가 더 크다)을 의미하는 변혁과는 틀리다. 따라서 empowerment와 OD가 의미상 차이가 나는 것이다.

2. Empowerment의 과정

위에서 언급되었듯이 empowerment는 개인단위에서 출발하여 집단단위를 거쳐 조직단위에 까지 연결되는 개념이다. 즉, 개인단위에서 self-empowerment를 통하여 empowered 개인이 자신의 파워를 활용하여 타인의 파워증진을 추구하면(이때 empower 시키는 사람을 empowering person, empower 시켜진 사람을 empowered person이라고 한다) group-empowerment가 일어나고, 이러한 과정이 조직에 확산되면 organization-empowerment가 발생하여 결과적으로 조직변혁이 일어나 조직이 지속적으로 성장하게 된다는 것이다.

개인단위의 자기empowerment에 초점을 두는 연구중 대표적인 것은 Thomas(1985)의 연구로 그는 empowerment란 개인에게 영향을 미치는 행동이나 조건의 집합체가 아니라 개인내에 존재하는 영향 그 자체라고 한다. 따라서 empowerment연구의 핵심은 개인내에 존재하여 empowerment의 발생여부에 영향을 미치는 심리적 요인들을 파악하는 것이라 한다. Thomas가 제시하는 심리적 요인들은 사실 동기부여가 어떻게 야기되는가를 설명하는 기대이론(expectancy theory)에서의 세부요인들과 비슷하다. 즉, 동기부여가 일어나고 안일어나고를 좌우하는 요인이나 empowerment의 발생여부를 좌우하는 심리적 요인들이 비슷하다는 것이다.

집단단위의 집단empowerment에 초점을 두는 연구는 주로 리더쉽연구와 결부되는데, 대표적인 연구자로서 House, Burke, Block, Tichy를 들 수 있다. 이들의 연구는 리더쉽 유형에(그리고 추가적으로 집단내의 특성 몇 가지에) 따라서 empower되거나 disempower되는 정도가 달라진다는 것이다. 이들의 논리는 결국 비전제시형(또는 흔히 하는 말로 변혁적)리더가 가장 empowerment를 잘 가져온다는 것이다.

리더쉽유형과는 관점을 달리해서 보다 구체적으로 집단내의 empowerment과정을 설명하는 것으로는 앞서 언급한 Murrell(1985)의 6가지 방법외에 Bandura(1977)의 4방법(긍정적인 방향으로의 감정적 지원, 격려와 설득, 타인의 성공모델 관찰, 성공적인 작업성취경험의 실제 취득)을 들 수 있다. 더 나아가 리더쉽 유형과 empowerment 과정유형을 잘 결합한 사람으로는 Mills(1992)를 들 수 있다.

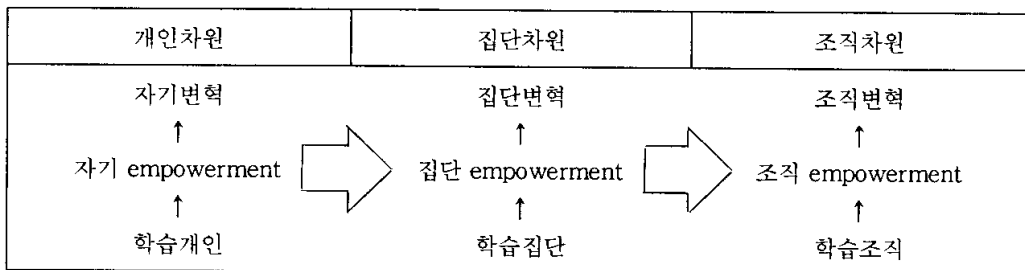
최근에 Mills(1992)는 관리를 조직하고(해야 할 일이 무엇인지 결정하고, 작은 단위로 나눈 후, 누가 그것을 수행해야 할 지 결정하는 것), 위임하고(개인, 집단, 부서에 책임을 부여하는것), 감독하는 것(일이 일정에 맞게 적절히 수행되었는지 평가하는 것)으로 보았을 때 결국 관리스타일에는 세 가지가 있는데, 첫째는 이러한 관리활동을 지시형(일방적 결정형)으로 하는 것이고, 둘째는 참여형으로 수행하는 것이라 하였다. 세번째는 관리자가 일을 조직화하는 대신에 미션(mission: 일정기간내 작업단위가 이룩해야 하는 구체적 목적)을 형성하고, 위임 대신에 개인이나 집단을 empower시켜 주어진 자원을 가지고 그들이 최선이라고 생각하는 방법으로 목적을 달성케 하며, 나아가 감독하는 것 대신에 결과를 미션과 대비해서 측정·평가하는 것이라 하였다. 그는 이 세번째 스타일(즉, empowering 스타일)은 두번째 참여형과는 본질적으로 틀리다고 강조하고, 나아가 미션과 측정없는 empowerment는 진정한 empowerment가 될 수 없다고

하였다. 따라서 1:1 관계의 dyadic 차원이든 집단차원이든 단지 비전을 제시하고 동기 부여만 시켜주는 것은 empowerment가 아니고 구체적 미션을 제시하면서 비전을 제시하고 empower시킨 후 측정결과 미션달성이 이루어졌다고 판단되어야만 진정한 empowerment의 과정이 성립되는 것이다.

조직차원에서의 조직empowerment는 조직변혁과 맥을 같이 하는데 조직변혁의 과정연구를 대표하는 학자로는 Kilmann(1987)을 들 수 있다. Kilmann은 조직변혁이란 5단계(조직문화단계, 능력개발단계, 팀빌딩단계, 전략-구조 변경단계, 보상단계)가 순차적으로 연속되어야 한다고 하는데, 두번째의 능력개발단계 그리고 세번째의 개발된 능력을 조직내 타 구성원에게 확산시키는 팀빌딩단계가 바로 개인 및 집단 empowerment를 의미하는 것이다.

조직내 구성원이 자기empowerment하여 타 구성원에게 자신의 키워진 파워를 확산하여 궁극에는 조직전체의 파워가 커지고, 조직이 변혁하여 지속적으로 성장하고 영속된다는 것은 조직학습(organizational learning)의 논리와 맥을 같이 한다. 따라서 개인 차원에서 출발하여 조직차원까지 확대된 empowerment나 조직차원에서 출발하여 집단 및 개인차원에 까지 내려가는 transformation이나 궁극적 목표는 같으며, 이 양자 모두에게는 학습(learning)의 논리가 깔려 있는 것이다. 즉, 한 개인이 학습개인(learning person)이 되지 않고는 자기empowerment를 못하며, 결국 자기변혁(self transformation)을 못가져 온다는 것³⁾이고, 이 논리가 집단수준과 조직수준에서도 꼭 같이 적용되는 것이다.

<표 2> Empowerment, Transformation, Learning간의 관련성



3) 변혁적 리더의 대표적인 특성으로 “평생 공부하는 사람(life-long learner)”이 자주 강조되고 있다.

V. Empowerment의 한계와 의의

Empowerment라는 개념이 이제 태어나서 막 제 모습을 갖추려고 하는 과정인데 그 한계를 논한다는 것은 어째가 있다. 하지만 현재까지 논의된 것을 바탕으로 그 한계점과 의의를 이론적인 측면과 실제적인 측면으로 구분하여 살펴보면 다음과 같다. 이론적으로 보았을 때, 모든 사회과학이 그러하듯이, empowerment 또한 획기적인 새로운 개념은 될 수 없다. 단지 기존에 존재하였던 개념을 새로운 각도에서 엮어보고, 그러한 내용이 현실사회의 요구에 부응하는 면이 있기에 의미가 있을 뿐이다. 보다 상세히 보면, 결국 empowerment는 파워나눔을 통한 파워다툼에서 파워증대를 피하자는 논리를 개인, 집단, 조직차원에서 설명하려는 노력이다. 그러다 보니 아직 개념정립이 미흡하고, 그 내용이 동시 다발적으로 생겨나는 타 개념 즉, 변혁이론이나 조직학습이론과 겹치는 문제를 안고 있다. 하지만 앞서 정리하였듯이 학습은 empowerment를 가져오는 방법 중 하나이고 변혁은 empowerment의 결과라고 해석하면 그 관계가 정리될 수 있다.

실제로 보았을 때 모든 기업이 자기개발/성장/성취/협력 지향성을 지닌 empowerment된 구성원을 적극 선호하리라는 데는 이견의 여지가 없다. 하지만 문제는 파워를 지닌 쪽에서 empowerment를 통하여 전체의 파워가 증대된다는 것을 알면서도 자신의 파워를 활용하여 타인의 파워증대를 피하지 않으려는 이기심이(혹은 두려움) 여전히 존재한다는 것이다. 더 나아가 empower하기 보다는 disempower 하려는 인간의 이기적 속성 또한 강하다는 점이다. 결국 empowerment는 파워를 지니지 않는 사람에게서는 매우 매혹적인 개념이지만 파워를 쥐 쪽에서는 별로 달갑지 않게 여겨질 수도 있다. 따라서 empowerment는 이상주의적인 개념으로 공허한 메아리로 끝날 수도 있는 것이다(Kizilos, 1990).

한편으로 이기심 때문에(즉, 의욕이 없어) empowerment가 실효를 못 거둘 수도 있겠지만, 다른 한편으로는 우리가 너무 과신하여 무조건 empowerment를 추구하려 해도 문제가 생길 수 있다. 그 의도는 좋으나 엉뚱한 사람에 의해서 잘못 사용되면 도움이 못된다는 것인데, 때로 타인을 empower하기에는 능력부족인 사람이 의욕만 앞세워 남을 empower하려 하다가 오히려 disempower시킬 수 있다는 점이다. 따라서 Kanter (1979, p.73)가 주장했듯이 “자신의 파워에 관해 안정(확신)감을 느끼는 리더만이 부하를 empower하는 그 자체가 손해보다는 이득임을 알 수 있을 것이다.” 즉, 앞서 <표 2>

에서 제시하였듯이 상호작용을 통해 남을 empower시키기 전에 반드시 자기 empowerment과정이 선행되어야 한다.

더 나아가 실제로 리더가 능력과 의욕을 모두 지니고 empower하려 해도 상황이 적합치 못한 경우가 있다. Porter, Lawler, Hackman(1975, p.306)이 제시하였듯이 “상위욕구 충족에 대한 욕구가 강한 사람들만이 의미성, 자율성, 피드백 등이 높은 과업에서 긍정적으로 반응하고 높은 생산성을 유발할 것”이며, 그렇지 못한 사람은 성공에 필요한 경험이나 지식이 부족하여 그들이 다룰 수 있는 범위 이상으로 과업이 주어지면 실패하리라는 점이다. 이는 empowerment의 목표와는 반대되는 현상으로서, 리더는 반드시 사전에 부하의 능력을 정확히 파악하여야 할 것이다(Conger, 1988).

이론적으로 아직 미성숙하고 미체계화 되었어도, 실제적으로 이상주의자의 논리에 불과하거나 여러 제약이 따른다 하여도 아뉘든 empowerment가 개인과 조직 모두에게 좋고 바람직한 개념임에 틀림이 없다. 따라서 이 개념을 앞으로 더욱 살리고 발전시켜 나가야 할 것이다.

VI. 한국에서의 Empowerment의 가치

근로의욕과 의식이 저하되어 있을 뿐만 아니라 기업고유의 기술이 부족하여 생산성 증대에 한계가 있는 데다가 임금이 올라 가격경쟁에서도 뒤져 매우 안타까운 상태에 놓인 것이 작금의 한국기업이다. 그러나 외국의 도전에 직면하게 되면서 부터 서서히 우리의 문제를 구성원들이 깨닫게 되고 위기위식을 느끼기 시작한 결과 새로운 도약이 필요하다고 느끼게 되었고 그것을 촉진할 수 있는 그 무엇이 없을까 하고 사방으로 열심히 찾고 있는 것이 또한 작금의 한국기업이다. 그러다 보니 최근에 나온 W이론을 만들자 라는 책이 무척 많은 공감대를 형성하고 있는 상황이다. 하지만 아직 W이론은 만들어 지지 않았으며, 신바람을 일으키는 구체적 방법 또한 제시되지 않고 있다.

앞서 언급했듯이 empowerment는 바로 ‘공존’의 가치에 기반을 두고 파워다툼보다는 파워증대를 꾀하는 논리이니 바로 작금의 우리 실정에 꼭 필요한 관점이라 하겠다. 사실 요즘 유행하는 CDP나 직능자격제도 모두 근속년수가 늘어남에 따라 구성원의 능력을 체계적으로 증진시켜 보자는 제도이고 이들은 모두 empowerment를 그 기본정신

으로 깔고 있는 것이다. 따라서 우리는 기업안이나 기업밖의 사회차원에서 empowerment를 하루 빨리 우리화하는 작업을 추진하여야 할 것이고, 그것이 바로 우리기업이, 나아가 우리나라가, 아니 더 나아가 세계가 발전할 수 있는 길인 것이다.

參 考 文 獻

- Bandura, A. Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 1977, 191-215.
- Block, P. *The empowered manager*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1987.
- Brinkerhoff, D. Inside public bureaucracy : Empowering managers to empower clients. *Rural Development Participation Review*, 1 (1), 1979, 7-8.
- Bryant, C., & White, L. G. *Managing development in the third world*. Boulder, CO : Westview Press, 1982.
- Burke, W. Leadership as empowering others. In S. Srivastva (Ed.), *Executive power*, (51-77), San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1986.
- Conger, J. A. Leadership : The art of empowering others. *Academy of Management Executive*, 3 (1), 1989, 17-24.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. The empowerment process : Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 1988, 471-482.
- Emerson, R. E. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 1962, 31-41.
- House, R. J. Power and personality in complex organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, 10, (305-357), Greenwich, CT : JAI Press, 1988.
- Kanter, R. M. Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, July-August 1979, 65-75.
- Kanter, R. M. *The change masters*. New York : Simon & Schuster, 1983.

- Kilmann, R. H. *Managing beyond the quick fix*. San Fransico, CA : Jossey-Bass, 1989.
- Kizilos, P. Crazy about empowerment? *Training*, December, 1990, 47-56.
- McGregor, D. *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, 1960.
- Mills, D. Q. The truth about empowerment. *Training & Development*, August 1992, 31-32.
- Mintzberg, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1983.
- Murrell, K. L. The definition, the literature, and the initial conceptual underpinning of empowerment. Working paper, University of West Florida, 1984.
- Murrell, K. L. The development of a theory of empowerment : Rethinking power for organization development. *Organization Development Journal*, 3 (2), 1985, 34-38.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H., Jr., *In search of excellence*. New York : Harper and Row, 1982.
- Pfeffer, J. *Power in organizations*. Boston, MA : Pitman, 1981.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., Hackman, J. R. *Behavior in Organizations*. New York : McGraw-Hill, 1975.
- Robbins, S. P. *Organization theory*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1990.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. *Cognitive elements of empowerment*. Unpublished manuscript, University of Pittsburgh, 1985.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. *Cognitive elements of empowerment*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Los Angeles, CA : August 1985.
- Velthouse, B. A. & Thomas, K. W. *Empowerment, self-efficacy and behavior*. Unpublished manuscript, University of Pittsburgh, 1985.
- Velthouse, B. A. & Thomas, K. W. Cognitive elements of empowerment : An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Manage-*

ment Review, 15, 1990, 66-681.

Vogt, J. F. & Murrell, K. L. *Empowerment in organizations*. San Diego, CA : Pfeiffer & Company, 1990.

Yankelovich, D. New rules in American life : Searching for self-fulfillment in a world turned upside down. *Psychology Today*, April 1981, 35-91.