

組織 權力論 研究

鄭 弘 翼*

目 次	
Ⅰ. 構造主義 批判과 權力論의 立場	2. 組織權力을 보는 相反된 見解
1. 組織合理性에 대한 批判	3. 類型 論
2. 權力論의 觀點	Ⅲ. 權力의 分布
Ⅱ. 概念과 理論의 爭點	1. 垂直的 分布
1. 概念定義	2. 水平的 分布

I. 構造主義 批判과 權力論의 立場

70年代에 들어와서 그동안 組織理論의 支配的인 흐름이었던 構造主義理論에 대한 批判이 커지면서, 構造主義理論의 취약점을 보완하기 위한 새로운 理論의 可能性이 탐구되고 있는 바, 이 중의 하나가 組織에 대한 權力論的인 接近方法이다. 權力論的인 接近方法 또는 간단히 權力論이라는 것은 전혀 새로운 組織理論이라고 할 수는 없고, 과거에 있었다가 단절되었거나 그동안 斷片的으로 연구되어 오던 것을 獨自的인 理論으로 體系化하려는 시도라고 하겠다. 組織研究의 출발점으로 생각할 수 있는 Weber의 官僚制論도 權力現象에 대한 關心에서 출발한 것이다. 構造機能主義가 일반적으로 支配的인 接近方法이 되면서 權力現象에 대한 研究는 상대적으로 소홀하게 다루어졌다. 여기에 대해서 최근에는 階層理論의 觀點에서 組織構造를 分析하는 論文들도 나오고 있어서 構造機能主義에 대한 反動現象이 두드러지고 있다.

權力論的인 接近方法으로 組織現象을 다루고 있는 論文들의 수가 요즈음 많아지고는 있으나, 아직도 量的으로나 質적으로 組織의 權力論이 마련되었다고 보기에는 미흡한 느낌이 들고, 權力論的인 接近方法이라고 부르는 것이 타당할 것 같다. 그러나, 편의상 여기에서는 이러한 用語를 구별하지는 않겠다.

1. 組織合理性에 대한 批判

構造主義理論에 대한 批判은 여러가지가 있으나⁽²⁾, 權力論者의 立場에서 볼 때 가장 큰

* 行政大學院 助教授

(1) 拙稿, 현대조직사회학의 흐름, 현상과 인식, 1982년 여름호, 8-27.

(2) Mary Zey-Ferrell, "Criticisms of the Dominant Perspective on Organizations," *Sociological Quarterly*, 1981, 181-205.

문제점들은 組織現象을 지나치게 合理的으로 보고 있다는 것이다.

社會나 地域共同體 또는 家族 등과 비교할 때, 組織은 분명히 限定된 目標을 지향하고 있는 社會組織이라는 점이 특징이며, 그 構造나 機能도 주어진 目的에 의해서 틀이 지워지는 것이 사실이다. 물론 組織의 目的志向性은 古典理論, 人間關係論, 制度理論 등을 거쳐서 組織理論이 發展되어 오는 동안 그 意味가 여러가지로 해석되어 왔다. 그럼에도 불구하고 組織의 目的志向의 特性이라는 것은 부인할 수 없는 것으로 남아 있다.

組織이 目的志向의 體制라고 한다면, 組織現象은 이 目的을 實現시키기 위한 過程이나 手段으로 接近될 수 있다. 즉, 組織의 構造와 過程은 주어진 目的을 달성하는데 어떠한 기능을 하는가하는 觀點에서 分析할 수 있다는 것이다. 이것이 바로 組織의 合理性(Organizational Rationality)을 前提로 한 接近方法인 것이다.

統率의 範圍, 命令系統의 單一化, 部省組織 등이 組織合理性을 前提하여 古典理論에서 만들어낸 命題들이다. 이런 命題들은 組織을 單元的인 體制로 보는 단순한 견해에서 나온 것인데, 오늘날의 構造主義는 같은 組織合理的 接近을 하면서도 훨씬 세련된 多元體制觀을 발전시켜 놓았다. 構造主義理論중에서도 대표적인 것이 狀況決定理論(Contingency Theory)이라고 하겠고, 이들은 技術의 種類에 따라 構造가 典型的인 몇가지 형태로 나타난다든지, 環境의 分化가 構造와 機能의 分化를 決定한다든지 하는 정교한 命題들을 도출하고 있다.

그런데, 狀況決定理論은 組織을 構成하는 人間の 役割을 고려하지 않고, 組織自體가 마치 有機體처럼 目的達成을 위한 最適狀態로 적응한다고 보기 때문에 組織合理性을 과거보다도 오히려 더 盲信하는 결과가 초래되었다. 바로 이 점이 權力論者들의 構造主義에 대한 批判의 초점이다. 물론 權力論者들자체도 組織合理性의 存在를 부정하는 것은 아니다. 다만, 構造主義가 組織의 非合理的 側面을 고려하지 않기 때문에 權力作用을 포함하여 組織理論이 說明하지 못하는 空白이 커졌다는 것이다.

에컨대, 權力論者의 주장은 대학이 새로운 科를 설치하든가 또는 대학원을 대학으로 개편하든가하는 構造變動을 결정할 때 知識의 發展이나 分化, 教育需要의 增加, 산업구조에 따른 人力需要의 變動과 같은 客觀적 조건에 따라서 자동적으로 결정하는 것이 아니고, 그 밖에 이러한 변화에 따라서 예상되는 利害關係를 둘러싸고 형성되는 지지세력, 반대세력들 간의 협상, 위협, 조종, 설득의 결과가 중요한 요인으로 작용한다는 것이다. 한 걸음 더 나아가서, 權力論者들은 문제가 중요하면 중요할수록 相關사항에 대한 客觀的인 評價보다도 利害關係者사이의 세력관계가 문제를 해결하는 열쇠를 쥐고 있는 것이 組織의 現實이라고 보고 있다.

組織合理性의 制約點에 대해서는 權力論者들 이전에 다른 사람들이 이미 논의한 바 있다. 50年代末에 March와 Simon은 組織合理性의 制約條件으로서 사람들이 가지고 있는 目的들 사이에는 明白한 優先順位가 없으며, 體系的으로 目的을 追求하는 것이 아니고, 目的達成

을 위해서 어떤 手段이 요구되는지 目的과 手段의 확실한 관계를 모르고 있으며, 모든 代案을 고려하지 못한다는 것을 들은 바 있다.⁽³⁾ 최근에는 構造主義가 생각하는 것과는 달리 組織의 諸要素들은 톱니바퀴처럼 물려있는 것이 아니라 “loose coupling”의 개념도 제시되고 있으며,⁽⁴⁾ 狀況決定論者들의 說明을 社會心理學의 용어를 빌려서 “post-hoc dissonance reduction”에 지나지 않는다는 말도 나오고 있다.⁽⁵⁾ 非定型性에 기초를 두고 있는 意思決定의 “Garbage Can” 模型도 바로 組織合理性에 대한 反論이다.

權力論者들은 다음과 같은 이유때문에 組織合理性에 限界가 있다고 본다.

첫째, 組織은 사람들로 구성되어 있으며, 사람들은 항상 合理的으로 行動하는 存在가 아니다. 따라서, 組織現象도 非合理的인 측면이 많다.

둘째, 組織成員들은 相異한 思考方式을 가지고 있으며, 이들사이에 利害關係도 一致하는 것이 아니다.

셋째, 따라서 目的이나 目的達成을 위한 手段을 둘러싸고 조직내에는 異見이 생겨나기 마련이고, 이때 이것을 해결할 수 있는 合理的인 基準이 항상 있는 것이 아니다.

넷째, 기인이나 집단은 자기이익이나 주장을 추구하게 마련이며, 이를 위해서 動員되는 方法은 合理的인 것만이 아니다.

合理性이란 언제나 일정한 目的과 手段의 關係를 前提로 하였을때만 논의가 가능한 데, 權力論者의 입장에서 보면 組織目的 自體가 權力作用내지는 政治過程의 所産이다. 또 일단 目的이 주어졌다고 하더라도 效率的인 手段을 정하는 것도 客觀的으로 항상 가능하지 않다. 요컨대, 合理性이라는 것 자체가 組織內的 특정한 집단 예컨대, 관리자 집단의 주장을 정당화하고 그들의 지위를 유지하기 위한 방편으로 볼 수 있다는 것이다.

合理性이 客觀的인 存在가 되지 않는다면, 組織內에는 單一한 合理性이 있는 것이 아니고, 소위 辨證法的으로 組織現象을 分析하는 사람들의 말과 같이 관리자, 전문기술자, 사무직종사자, 근로자 등에 따라 複數의 合理性(multiple rationalities)이 있다고 할 수 있다. 이중에서 一般的으로 組織合理性이라고 생각되는 것—企業에 있어서 利潤의 極大化, 能率의 向上, 安定과 成長의 追求 등—은 管理層을 위시한 組織內的 支配의 集團(dominant coalition)의 合理性이라는 것이다.⁽⁶⁾ 構造主義가 理念的으로 保守的이라고 批判하는 사람들은 構造主義者들이 이 支配層의 合理性을 조직전체의 유일한 合理性인 것처럼 생각하고 있다고 비난하고 있다.

(3) J.G. March and H. Simon, *Organizations*, New Yorks: John Wiley, 1958.

(4) J. Meyer and B. Rowan, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” *American Journal of Sociology*, 1977, 340-63.

(5) K.I. Weick, “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems,” *Administrative Science Quarterly*, 1976, 1-11.

(6) Mary Zey-Ferrell, op. cit.

2. 權力論의 觀點

權力論的인 接近에서 보면 조직은 相異한 思考方式과 利害關係를 가지고 있는 個人들과 集團들에 의해서 형성된 多元的인 聯合體制이고, 組織過程은 이들사이에서 일어나는 競爭, 對立, 葛藤, 協商 등이 중심이 된다. 合理性은 조직내의 개인들이나 과벌들이 使用하는 資源의 한가지 종류일 뿐이다. 組織의 目的은 그때그때 조직을 支配하는 支配的 集團들이 다른 세력들을 얼마나 효과적으로 견제하는가에 따라서 정해진다.

그리고, 權力作用 또는 非合理性은 官僚制模型에서 내세우는 업무수행의 표준화, 권력과 책임의 명문화, 능력에 따른 報償制度和 같은 統制메카니즘에 의해서 배제될 수는 없다고 보고 있다.

둘째, 權力論者들은 個人이나 集團들이 對立하고 있을 때, 이들이 資源을 얼마나 동원할 수 있고, 또 얼마나 효과적으로 資源을 활용하는가하는 것에 의해서 結論이 지워지며, 이것을 곧 權力的 函數關係라고 보고 있다.

셋째, 組織의 權威構造(authority structure)는 權力構造의 一部일 뿐이며, 兩者는 일치하는 것이 아니라는 것이 權力論의 주장이다. 權威는 조직의 公式構造에 나타난 權力이고, 權力은 非公式·公式權力을 포함하는 포괄적인 개념이다. 과거에는 權威體制와 權力體制가 같은 것으로 보는 경향이 있었으나, 이것은 組織이 規範的으로 統合된 體制라는 前提를 필요로 하고 있다. 그런데, 이미 본 바와 같이 規範的 統合은 주어진 것으로 볼 수 없고, 항상 不完全한 狀態에 있기 때문에 兩者는 一致하지 않고 있다. 실제로 權威構造는 權力構造에 의해 相當 침식당하는 위치에 있다. 그러나, 權力體制가 어느정도 安定化되면 權威構造化하는 경향이 있다.

II. 概念과 理論的 爭點

1. 概念定義

組織의 權力現象을 연구하는데 있어서 큰 장애가 되는 것은 權力的 概念을 파악하는 문제이다. 英語의 power 또는 social power는 우리말로 權力 또는 힘이라고 번역하는데, 이 말들의 日常的 意味와 學術的 意味는 틀림에도 불구하고 混同되는 경우가 많다. 간단하게 權力이 가진 뜻을 살펴보기로 하겠다.

먼저 힘이란 말은 日常的으로 “내가 무슨 힘이 있어야 도와주지”, “힘이 좀 되어 주십시오”하든지 또는 “제발 일이 성사되도록 힘써 주십시오”라는 表現에서 자주 사용되는데, 이 경우에 힘이란 말은 影響力을 行使하여 협조하여 준다는 의미이다. 이때에, 影響力이라는 것은 어떤 個人이나 集團이 特定한 行動, 또는 意思決定을 하는 過程에 作用하는 것으로서, 그 대상이 社會的인 行爲者(social actor)이며, 뒤에 설명되는 바와 같이 이 경우에

日常的으로 사용되는 힘이란 말은 學術的인 用語로서의 힘 또는 權力과 상당히 가깝다 하겠다.

힘이 일상적으로 사용되는 다른 한 가지 경우는 “아는 것이 힘이다”라든지 “장래에 대비해서 힘을 기른다”인데 이 경우에 힘이란 말은 개인이 가지고 있는 能力을 의미한다. 이러한 能力은 개인적인 屬性이기 때문에 學術的인 概念으로서 社會關係內에 存在하는 것으로 규정되는 힘이나 權力과는 相異하다.

權力이란 말은 政治權力이라는 의미로 日常的으로 사용된다. “아무개가 權力을 잡았다.”든지 “권력이 약해졌다.”는 표현에서나 權力層, 權力型不正, 權力機關 등에서 權力이란 모두 政治的 權力을 의미하고 있다. 그렇기 때문에 私的인 關係에서 예컨대, “남편의 權力이 아내보다 크다” 또는 “아버지가 아들에게 權力을 행사한다”라고는 말하지 않는다. 이와같이 일상적으로 權力이란 政治權力을 뜻하는 말로만 사용되고 있지만, 學術用語로서 권력이란 政治나 政府權力에만 限定되는 것은 아니다. 政治權力은 權力의 한 가지 形態일 뿐이며, 政府機能이나 政治過程에 나타나는 權力 그 이전에 社會過程에 나타나는 權力에서 그 原形을 찾아볼 수 있다. 왜냐하면, 권력이란 社會過程, 社會關係에 내포된 보편적인 현상이기 때문이다.

學術的 概念으로서 權力에 대한 定義는 여러가지가 있지만, 지금까지 가장 널리 引用되고 있는 定義는 Max Weber의 定義이다. Weber는 權力을 社會的 關係에서 한 行爲者가 다른 行爲者의 抵抗에도 불구하고, 자기의 意志를 實現할 수 있는 可能性이라고 규정하였다. 이 定義에서 우리는 學術的 概念으로 사용될 때 權力이 가지는 基本的 屬性들을 찾을 수 있다.

첫째, 權力은 個人的 屬性이 아니고 社會的 關係에서만 存在한다는 것이다. 우리는 흔히 높은 地位를 차지하고 있거나 돈이 많은 사람은 권력을 가지고 있는 사람이라고 생각하는 데, 이러한 생각은 相對的으로 地位가 낮은 사람들이나 돈이 많지 않은 사람들이 많이 있다는 것을 전제로 하고 있는 것이다. 그렇지 않고, 사회적 관계를 맺고있지 않고 고립되어 있는 사람은 그가 아무리 돈이 많고, 지식이 많고 武力이 강하다라도 權力이 있다고 말할 수 없는 것이다. 權力이 다른 사람의 行動을 원하는 方向으로 제한하고 통제하는 작용을 하는 힘이라고 할 때, 交互作用을 하는 다른 사람의 存在와 關係를 떠나서 權力이라는 것은 생각할 수가 없는 것이다. 흔히 개인이 가지고 있는 知的·肉體의 能力이나 所有物과 같은 個人的 屬性을 權力과 같은 것으로 잘못보는 理由는 뒤에 보는 바와 같이 權力과 權力의 기반을 혼동하기 때문이다.

둘째, 權力은 相對的인 抵抗을 克服하고 權力을 行使하는 사람의 意志를 관철하는데 그 요체가 있다. 만약 한 사람이 다른 사람에게 어떤 제안을 했을 때 제안을 받은 사람이 스스로 그 제안을 받아들이고 그에 따라 行動을 한다고 하면, 이것은 제안을 한 사람이 권력

을 행사한 결과라고는 말할 수 없다. 제안을 받은 사람이 제안한 사람의 기대를 만족시켜 주기 위해서가 아니라, 제안자체가 마음에 들어서 그 제안을 받아들였기 때문이다. 한 걸음 더 나아가서 처음에는 제안을 받아들여려고 하지 않았다가 제안자가 그 내용을 납득시킨 후에 받아들였다면, 이 경우에는 權力이 作用한 것일까? 처음에 被提案者의 抵抗이 있었다는 사실만 본다면 權力이 作用했다고 말할 수 있다. 그러나, 제안이 받아들여진 근거를 본다면 그것은 說得過程을 비록 거치기는 했지만 결국은 제안자체가 바람직한 것이라는 판단이었기 때문에 權力이 作用한 것이 아니다. 권총을 가진 강도가 돈을 내놓으라고 말(제안)했을 때는 돈을 내놓는 것이 좋은 제안이라고 스스로 판단했기 때문에 돈을 내놓는 것은 아니다, 권총을 가지고 있는 사람이 요구한 것이기 때문이다. 이러한 權力의 性格 때문에 Dahl은 A가 B로 하여금 權力의 作用이 없었다면 하지 않았을 행동을 하도록 만들 때 A는 B에 대해서 權力을 가지고 있다라고 規定하고 있는 것이다.⁽⁷⁾

그러나, 權力이 상대방의 저항을 극복하고 자신의 뜻을 관철시키는 과정이며, 權力의 支配를 받는 사람의 自發的인 服從을 뜻하는 것이 아니라 “權力의 強制性” 문제는 그렇게 단순한 문지는 아니다. 근로자가 고용주의 지시에 따라 勞動을 할 때 우리는 고용주가 근로자에게 強制力을 행사한다고 말할 수 있을까? 아니면 근로자는 勞動에 대한 報酬를 기대하고 勞動을 하기 때문에 自發的으로 行動하는 것이라고 볼 것인가? 또는 아름다운 여인의 환심을 사기 위해서 그 여인이 원하는 바를 기꺼이 한다면, 이것은 순전히 자발적인 행동일까? 아니면 여인의 好感을 얻기 위해서 싫은 일인데도 하는 행동일까? 이런 행동과 고용주에 대한 근로자의 勞動行爲는 같은 성격의 행동인가 아니면 틀린 성격의 행동인가? 근로자는 자기가 싫으면 직장을 그만 둘 수 있고, 또 남자는 마음먹기에 따라서 사랑을 포기하고 여인의 횡포에서 해방될 수 있는 선택의 여지가 있다. 그렇다면 이 두가지 경우에 服從이라는 것은 모두 自發的인 行動이고 强制的인 行動은 아니지 않을까? 흔히 그렇다고 생각할 것이며, 권총을 들고 있는 강도의 명령에 복종하는 것과는 본질적으로 다른 狀況이라고 생각할 것이다. 정말 그런가? 아니면 강도의 피해자도 역시 돈지갑을 내어주지 않을 自由(대신 목숨을 잃고)가 주어진 것이 아닐까?

사실 엄격하게 말하면 選擇權은 근로자나 사랑에 빠진 남자와 마찬가지로 강도피해자(또는 전쟁포로)에게도 모두 주어진 것이라 할 수 있다. 의식이 마비되거나 육체를 움직일 수 없는 상황은 제외하고는 자신의 意志는 완전하게 결여되고, 상대방의 強制力에 의해서만 行動하는 경우는 없다고 할 수 있다. 이것을 바꾸어서 명령을 내리는 사람의 입장에서 본다면, 相對的인 協助가 전혀 없는데도 強制力만으로 자기가 원하는 바대로 相對를 行動하게 만들 수는 없다고 하겠다. 殉教가 좋은 예인데, 어떤 폭군이나 독재자라고 할지라도 그가 믿는 宗教나 理念에 관한 한 殉教者에게는 無力한 것이다. 이상에서 본 바와 같이 상대

(7) R.A. Dahl, "The Concept of Power," *Behavioral Sciences*, 1957, 201-15.

편의 저항을 극복하는 權力이라는 것은 실제로 행동자체를 統制하는 것이 아니고 行動의 結果를 統制함으로써 行爲選擇을 유도하는 作用을 할 뿐이다.

세째, 權力은 狀況特定的이다. A가 B에 대해서 權力을 가지고 있다는 것은 A가 B의 모든 活動을 조정할 수 있다는 것이 아니고, 어떤 영역에서만 A가 B의 行動을 통제한다는 말이다. 教授가 學生에 대해서 가지고 있는 힘은 주로 學校生活에 限定된다. 물론 이런 權力의 作用領域은 극히 부분적일수도 있고, 비교적 포괄적일수도 있다. 狀況特定的이라는 것은 또 앞에서 본 바와 같이 權力이 미치는 範圍가 具體的인 對象에 限定된다는 의미를 가지고 있다. A가 權力을 가지고 있다는 것은 B, C, D 등 특정한 個人이나 集團에 대해서 權力을 가지고 있다는 뜻이며, 不特定한 사람들 또는 모든 사람들에게 權力을 가지고 있다는 말은 아니다.

네째, 적어도 일정한 기간을 통털어서 볼 때 權力의 效用은 可能性의 문제이며 절대적인 문제는 아니다. A가 B보다 더 힘이 세다는 것은 A와 B가 대립할 때 A가 항상 B를 이긴다는 것을 뜻하지는 않는다. 가령 A, B 두 야구팀중에서 A가 센 팀이라고 할 때, 일정기간동안 치르는 경기에서 A팀이 더 많이 이겼다는 것이지 B팀이 이긴 일이 한번도 없다는 말은 아니다. 그리고, 하나하나의 시합에서는 A팀이 B팀을 이길 확율이 클 뿐이지 A팀이 꼭 이긴다고 보장되지는 않는다. 즉, B팀에 대한 A팀의 이길 확율이 0.5이상 그리고 1미만일 경우에 A팀은 B팀보다 강한 팀이라고 부르는 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 日常的으로 쓰이는 힘과 權力은 유사하기는 하지만 상이한 의미로 사용되고 있고, 學術的 用語로서 權力은 A가 B로 하여금 權力作用이 없었더라면 하지 않았을 行動을 하게끔 만드는 作用이라는 定義할 수 있으며, 이 때 權力이 가지고 있는 屬性은 첫째는 社會的 關係에 存在하는 現象이라는 것이고, 둘째는 상대방의 저항을 극복하는 作用이 權力의 요점이다. 그리고, 權力의 作用은 狀況特定이라는 特徵을 가지고 있으며, 끝으로 權力의 效果는 可能性의 문제이며, 절대적으로 보장되는 것이 아니라는 것이다.

2. 組織權力을 보는 相反된 見解

組織權力을 보는 視角은 대개 두가지로 크게 나눌 수 있는데, 그중 하나는 Parsons의 Trust theory에 나타난 견해이고,⁽⁸⁾ 다른 하나는 Emerson의 Dependence theory에 나타난 견해이다.⁽⁹⁾ 이중에서 오늘날 權力論의 立場에서 組織現象을 연구하는 사람들은 주로 Dependence theory를 따르고 있다.

먼저 Parsons의 견해를 간단히 살펴보기로 하자 Parsons는 組織權力을 體制의 目的을 達

(8) T. A. Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, Chap. 1, N.Y.: Macmillan, 1960.

A so, "On the Concept of Influence," *Public Opinion Quarterly*, 1963, 37-62.

(9) R. M. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 1962, 31-41.

成하기 위해서 資源을 動員할 수 있는 一般화된 能力이라고 定義하고 있다. 이 定義는 組織의 規範의 統合을 前提로 하고 있어서 그의 合意理論을 반영하고 있고, 또 構造主義理論과도 見解를 같이 하고 있다. 이점에서 본다면 Parsons의 權力이라고 하는 것은 통상 말하고 있는 權力이라고 하기보다는 權威에 관한 定義라고 말할 수 있다. Parsons식의 定義는 앞으로 설명하겠지만 組織內的 權力分配나 갈등을 說明하기에는 적절한 概念은 아니다. 그러나, 組織을 分析의 單位로 하고, 組織과 環境 그리고 組織끼리의 權力作用을 논의할 때는 有用한 概念이다. 이 경우에는 적어도 같은 組織構成員들사이에는 個人的 志向이 아니고 集團의 志向을 할 可能性이 높기 때문이다. 물론 항상 그렇다는 것은 아니다. 規範의 結合을 前提로 하고 볼 때, 組織權力은 構成員들이 愛他的인 動機에서 또는 集團의 共同利益을 위해서 행동할 것이라는 믿음을 가질 때 생겨난다. Parsons는 이것을 信用投資 (investment of trust)라고 부르고, 마치 銀行이 信用을 創出하여 全體經濟力이 커지는 것과 같이 個人이 組織에 참여를 하고, 組織活動을 支持하게 되면 組織의 權力이 커지고 目的의 達成 또는 體制維持力이 增大한다고 보고 있다.

Emerson은 Weber와 마찬가지로 權力의 要諦를 상대편의 抵抗을 克服하는데 있다고 보고 있다. 그는 社會關係에 내포되어 있는 相互依存性を 權力發生의 潛在的 條件으로 보고, 한 쪽이 상대방의 依存性を 利用해서 相對方이 원하지 않는 行動을 강요할 때에 權力이 顯在化된다고 말하고 있다. 따라서 行爲者 A의 權力은 B의 抵抗을 克服할 수 있는 能力과 同一하며, 이 能力은 B가 원하는 것을 A가 얼마나 強약하고 있는가와 比例하며, A를 통하지 않고 B가 目的을 달성할 수 있는 정도에 反比例한다. 이러한 Emerson의 權力概念은 앞에서 설명한 바와 같이 個人志向의 觀點을 택하고 있는 대부분의 組織權力論者들의 見解와 一致하는 것이다.

Blau는 그의 交換理論에서 Emerson의 權力論을 發展시켜, B가 원하는 資源에 대한 統制를 A가 하고 있을 때 B가 A에 依存하지 않을 수 있는 네가지 條件을 제시하였다.⁽¹⁰⁾ 첫째는 A가 필요로 하는 다른 資源을 B가 統制하고 있는 경우인데, 이때 B는 A가 필요로 하는 資源을 A와 交換함으로써 A와의 權力均衡을 유지할 수 있게 된다. 둘째는 A以外的 다른 사람이 B가 원하는 資源을 가지고 있는 경우인데, 이때 B는 依存對象을 바꿈으로써 A와 權力均衡을 유지하게 된다. 셋째는 B가 제 3자에게 호소한다든가 또는 스스로 強制力이 있어서 A와 交換關係에 들어가지않고도 必要한 資源을 얻을 수 있는 경우이다. 넷째는 B가 目的 또는 欲求性向을 바꾸어서 A가 가지고 있는 資源을 더 이상 必要로 하지 않게 되는 경우이다. 이 네가지 條件이 理論적으로는 다 可能하지만 組織은 特定한 資源을 必要로 하고 있기때문에 넷째번 戰略은 現實성이 적고, 셋째는 여러 組織들이 團結해서 強制力을 行使한다는 것도 實現可能性이 적으므로 첫째, 둘째가 보통 사용되는 戰略

(10) P.M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley and Sons, 1964.

이라고 하겠다. 따라서, Dependence theory에서 중요한 變數로 등장하는 것이 資源의 代替性과 重要性이라는 것을 알 수 있는데, 이 變數들은 뒤에 說明하게 될 戰略的 狀況決定論의 要點이 된다.

3. 類型論

權력에 대해서 지금까지 가장 많이 연구된 것이 類型分析이라고 할 수 있다. 대부분이 組織에 限定된 것이 아니고, 社會權력에 대하여 一般的으로 論議하고 있으나, 組織에 그대로 적용될 수 있는 것이다. 이미 널리 알려진 것들이기 때문에 간단히 언급하기로 하겠다.

가장 널리 알려진 分類는 Weber의 權力과 權威에 대한 區別, 그리고 傳統的, 카리스마적, 合法的인 세가지 權威의 區別일 것이다.⁽¹¹⁾ 이 分類는 權力에 대한 組織成員들의 態度에 기초를 두고 있다.

French와 Raven의 分類도 널리 알려진 것인데, 이들은 權力을 強制的 權力(Coersive Power), 報償的 權力(Reward power), 合法的 權力(Legitimate Power), 專門權力(Expert Power), 準據權力(Referent Power)의 다섯가지로 나누고 있다.⁽¹²⁾ 물론 이 다섯가지가 代表的인 社會的 權力의 形態이기는 하지만 여러가지 分類基準을 섞어서 사용하는데서 오는 문제점이 있다. 예컨대, 強制的 權力은 合法的일수도 있고, 非合法的 일수도 있으며, 報償的 權力도 專門權力의 一部가 될 수도 있다.

Etzioni도 French와 Raven처럼 權力의 基盤이 되는 資源의 性格에 따라 分類를 하고 있는데, 그의 세가지 分類—強制的 權力(Coersive power), 功利的 權力(Utilitarian power), 規範的 權力(Normative power)—는 훨씬 더 論理的으로 說得力이 있을 뿐만 아니라, 직접 組織權力을 다루고 이를 獨立變數로 사용하여 여러가지 組織特性을 說明하고 있어 有用성이 立證되고 있다.⁽¹³⁾

Bierstedt의 權力의 概念에 관한 分析도 古典的 論文중의 하나라고 하겠다.⁽¹⁴⁾ Bierstedt는 權力과 자주 混用되고 있으나 분리되어야 하는 概念으로서 名譽(Prestige), 影響力(Influence), 武力(Force), 權威(Authority)를 들고 있다. Bierstedt는 다른 사람들처럼 權力을 包括的인 概念으로 사용하지 않고 限定的으로 理解하고 있기 때문에 이러한 分類를 하고 있다. 한 體制로서 權力은 (1) 構成員의 數 (2) 組織化의 程度 그리고 (3) 資源의 세 가지 요소에 의해서 決定된다고 Bierstedt는 덧붙이고 있다.

이밖에 Olsen도 최근에 權力의 類型에 대해서 비교적 자세한 分類를 提示한 바 있는데,

(11) M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. by A.M. Henderson and T. Parsons, Glencoe: Free Press, 1947, 324-360.

(12) J. R. French and B. Raven, "The Basis of Social Power," in *Group Dynamics*, ed. by D. Cartwright and A. Zander, Evanson, Ill.: ROW Peterson, 1960, 607-23.

(13) A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*, New York: Free Press, 1961.

(14) R. Bierstedt, "An Analysis of Social Power," *American Sociological Review*, 1950, 730-38.

權力を 行使하는데 動員되는 手段(Resource)에 따라 기본적으로 強制力(force), 支配(dominance), 權威(authority)의 세가지 종류가 있다고 하고 있다.⁽¹⁵⁾ 이 세가지 종류는 다시 각각 몇가지의 下位類型으로 나누어지는데, 이들의 有用性은 아직 立證되어야 할 課題로 남아 있다.

III. 權力的 分布

權力構造에 대한 연구는 조직내부에 權力이 어떻게 분포되어 있는가 하는 문제와 組織과 環境과의 權力關係에 대한 연구로 크게 나눌 수 있다. 그리고 前者는 다시 垂直的 權力分布(hierarchical distribution)와 水平的 權力分布(horizontal distribution)로 나누어지고, 後者는 組織間的 權力(interorganizational power)에 대한 분석과 組織의 對社會的 權力(organizational power in society)에 대한 분석으로 나눌 수 있다. 여기에서는 이 중에서 組織內的 權力分布에 대해서만 보기로 하겠다.

1. 垂直的 分布

垂直的인 權力的 分布는 組織의 公式的인 構造原理인 階序制에 기초를 두고 있다. 그러나 Michels의 연구에서 이미 나타난 바와같이 垂直的 權力分布와 公式的 權威構造가 일치하는 것은 아니다. 여기에 대한 分析은 構造主義者들에 의해서 權力集中度(centralization)라는 構造變數로서 계속되어 왔다.

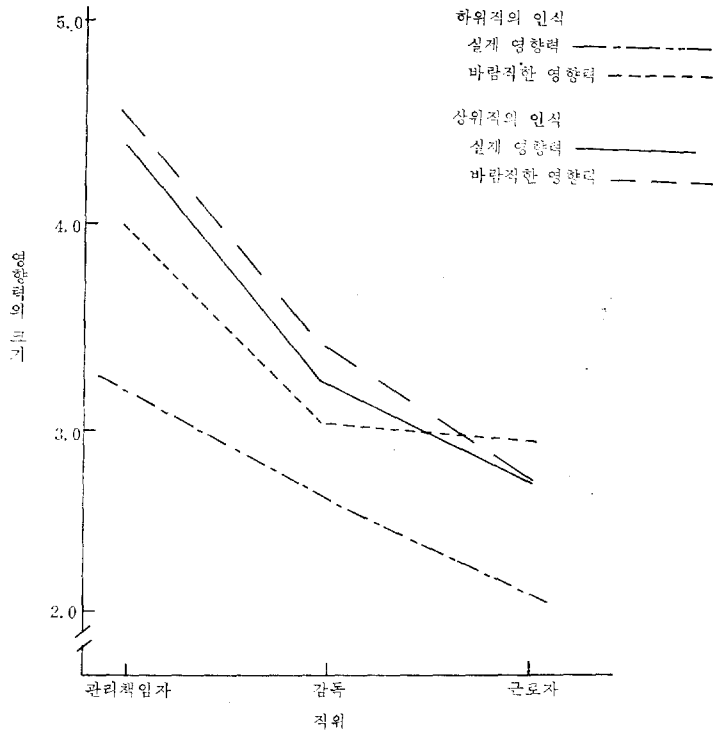
社會福祉組織을 대상으로 하여 집중적인 연구를 수행하였던 Hage와 Aiken은 權力集中度를 여러가지 構造의 側面과 관련하여 분석하였는데, 專門化가 덜 된 조직일수록 權力集中度가 높다는 것을 발견했다. 專門化는 意思決定의 分業化를 촉진하기 때문에 權力集中을 防止한다는 것이다. 또, 權力的 集中度는 業務의 標準化가 높은 조직에서 높은 것으로 나타났는데, 이는 標準化가 가능한 規則的이고 定石的인 業務일수록 小數가 多數를 지휘·감독하기 容易하기 때문이다. 또 새로운 아이디어나 사업은 權力集中度가 높은 組織에서는 잘 받아들여지지 않는 경향이 있다는 것도 지적되었다.⁽¹⁶⁾

Tannenbaum은 運輸會社의 직원들을 대상으로 職位間에 權力이 어떻게 分布되어 있고, 또 바람직한 權力的 分配는 어떤 것이라고 생각하는지를 조사하였다.⁽¹⁷⁾ 조사대상은 일반 근로자, 감독, 그리고 관리책임자의 세가지 집단이었는데, 세 집단 모두 公式地位가 높을수록 실제 영향력도 크다고 말하였으나, 權力差等의 정도에 대한 認識은 集團別로 차이가

(15) M.E. Olsen, "Power as a Social Process," in *Power in Societies*, ed. by M.E. Olsen, New York: Mcmillan, 1970, 2-11.

(16) J. Hage and M. Aiken, *Social Change in Complex Organizations*, New York: Randon House, 1970.

(17) A.S. Tannenbaum, *Control in Organizations*, New York: McGraw-Hell, 1968.



출처 : Tannenbaum, p. 78

<그림 1>

있다는 것을 발견하였다. 일반근로자들보다 上位職(감독과 관리책임자)에 있는 사람들은 權力의 差等이 더 큰 것으로 인식하고 있었다. 또한 바람직한 權力의 分布가 어떤 것인가에 대해서는 下位職에 있는 集團들일수록 權力이 平準化되어야 한다고 생각한 반면에 上位職에 있는 사람들은 실제보다도 權力差等を 더 많이 두어야 한다고 생각하고 있었다.

公的인 權威의 構造가 실제의 權力構造와 一致하지 않는 理由는 垂直的 分布上에서 下位職의 公式적으로 주어진 것보다 더 많은 영향력을 실제로 행사하기 때문이라고 할 수 있다. α기에 대해서 Mechanic은 組織內에는 下位職이 주어진 것 이상으로 權力을 행사할 수 있는 構造的原因이 있다고 보고 이를 體系的으로 정리하려고 하였다. (18)

Mechanic은 組織內의 權力은 情報, 사람, 그리고 施設, 財貨 등 資本에 대한 接近을 얼마나 용이하게 하고 있는가에 따라서 決定된다고 보고, 下位職에 있는 사람들은 같은 기관이나 일에 오래 종사하거나 秘書와 같이 공식권한은 없지만 전략적으로 중요한 위치에 있음으로써, 이러한 權力의 source에 쉽게 접근을 할 수 있으므로 실제로 큰 영향력을 행사

(18) D. Mechanic, "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 1962, 349-64.

하는 것이라고 한다. 또 組織活動중에서는 上位자들이 될 수 있으면 개입하지 않고자 하는 領域이 있어서 下位자들이 대신 일을 맡게 되는데 이것도 下位자들이 영향력을 행사할 수 있는 기회가 된다는 것이다. 또 관료조직에 있는 많은 規則들도 下位자들이 이용할 수 있는 權力의 手段이 된다고 Mechanic은 말하고 있다. 規則이라는 것은 직접 감독할 필요성을 代替해 주는 統制 메카니즘이지만 狀況이 변하는 것만큼 신속하게 改定되거나 新設되지 못하기 때문에 시간이 갈수록 어느 조직이나 非現實的인 규칙들이 늘어나게 된다. 같은 기관에 오래 일을 하거나 文書를 정리하는 일을 맡고 있는 下位자들은 조직의 規程에 精通하게 되고, 필요한 때에 자신의 입장을 정당화시킬 수 있는 規程을 찾아내서 이용한다는 것이다.

Mechanic이 조직의 下位職의 權力에 대한 분석을 한 것과는 대조적으로 Allen은 企業의 社長들의 權力에 대해서 연구를 하였다. Allen은 217개의 産業體의 社長들의 報酬水準의 差異를 機能主義의 觀點과 權力論的인 觀點에서 分析하고 權力論的인 觀點에서 더 타당한 설명이 가능했음을 발견하였다. 즉 大株主들이 없고, 群小株主들만이 있는 企業에서는 社長이 실제로 가장 큰 權力을 행사하고 있기 때문에 그렇지 않은 경우보다 훨씬 많은 보수를 받고 있었다. 반대로 大株主가 理事陣에 있을 경우에는 그렇지 않은 企業에서 보다 상대적으로 보수수준이 현저하게 낮았다. 社長들의 보수수준은 일반적으로 企業의 規模나 營利性과 比例하고 있었으나, 이런 變數들을 통제하였을 때 앞에서 말한 보수의 차이는 明白하게 나타났다.

2. 水平的 分布

垂直的 權力分布는 階序制上 당연한 것이며 정도의 차이는 있지만 공식적인 權威構造를 반영하고 있다. 그러나 水平的인 權力의 분포는 公式的으로는 對等한 地位에 있는 것으로 되어 있는 役割이나 部署사이 에 있는 權力의 差等을 다루는 것이기 때문에 그만큼 더 흥미 있는 연구대상이라고 하겠다.

水平的 權力關係에 대한 연구는 원래 系線組織과 參謀組織사이의 마찰에 대한 연구로부터 시작되었다. 系線組織과 參謀組織은 役割이 틀릴 뿐만 아니라 조직내의 權力基盤도 대조적이고, 연령계도 차이가 나고 教育水準도 다르고 취미도 다른 사람들로 구성되어 있다.⁽²⁰⁾ 따라서 幾能的으로 相互補完的인 關係에 있으면서도 競爭, 對立의 關係에 서게 되고 이를 사이에 갈등은 쉽게 해결되지 않는다는 것이다.

그러나 최근 組織內의 水平的 權力分布에 대한 연구에 가장 영향을 많이 준 연구는 불란서의 煙草製造工場에 대한 Crozier의 연구이다.⁽²¹⁾ Crozier에는 事例分析을 통하여, 관료조직내에서 非公式的인 權力이 발생하는 계기는 組織過程에서 일어나는 豫想하지 못했던 狀

(19) M.P. Allen, "Power and Privilege in the Large Corporation: Corporate Control and Managerial Compensation," *American Journal of Sociology*, 1981, 112-123.

(20) M. Dalton, *Man Who Manage*, New York: John Wiley and Sons, 1959, 71-109.

(21) M. Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, London: Tavistock, 1964.

況이라고 말하고, 이 不確定狀況(uncertainty)을 해결할 수 있는 능력을 가진 部署가 優越한 權力을 행사하게 된다고 하였다. 煙草工場에는 主要한 네가지의 部署가 있었고 그중에서 生産部署는 다른 부서들보다 압도적으로 큰 규모였으나, 生産目標量은 中央部處에서 決定되어 내려오고, 生産過程은 기계적인 大量生産體制이었기 때문에 절차에 따라서 또는 지시에 따라서 움직이기만 하는 처지 즉 자기들이 무엇을 任意대로 決定할 수 없는 극히 確定的인 狀況에 있었다. 또 販賣도 專賣制度이기 때문에 전혀 문제가 될 수 없었다. 다만 유일하게 이 工場에서 문제가 되는 것은 기계고장으로서, 고장이 생기면 生産이 別안간 中斷되어야 하는데, 기계를 고치는 것은 標準화된 절차에 따라서 될 수 없으므로 기계고장은 예측할 수는 없지만 계속 일어나는 不確定狀況이었다. 기계고장을 수리할 수 있는 능력을 가진 것은 補修工들이었고, 따라서 이들은 가장 큰소리를 칠 수 있는 立場에 있었다는 것이다.

Crozie의 연구보다 앞선 것이기는 하지만, Landsberger도 이와 비슷한 결과를 보고하였다. (22) 즉 Landsberger는 엔지니어링회사들에 대한 事例調査에서 회사의 資金事情이 어려웠을 때는 財務部署가 제일 영향력이 컸고, 資材確保가 어려운 시기에는 購買部署의 영향력이 컸고, 역시 같은 이유때문에 주문이 밀릴 때는 판매부서의 발언권이 약화되었다고 말하였다.

Crozie의 不確定性的의 論理를 발전시켜 水平的 權力分布에 대한 體系的 理論으로 만들고자한 것이 Hickson등에 의해서 제시된 戰略的 狀況決定理論(strategic contingency theory)이다. (23) Hickson 등은 이 理論의 출발점으로서 組織은 不確定성에 당면하고 있는 非決定的인 構造를 가지고 있는 開放體制이면서, 合理性의 原則을 추구해야 하기 때문에 不確定성을 극복하고 確定성을 유지하지 않으면 안된다는 Thompson의 組織觀을 따르고 있다. (24) 즉 組織이 목적을 달성하는 것을 投入, 轉換, 產出에서 생겨나는 不確定성을 극복하는 과정으로 보고 있는 것이다. 조직의 여러부서들은 이러한 不確定성을 機能別로 나누어 해결하는 課題를 갖고 있다. 그러나 한 部門에서 일어나는 不確定성은 組織全體에 영향을 주기 때문에, 각 部署들은 不確定性的의 解決에 있어서 相互依存的의 關係에 놓여있다. 따라서 어떤 部署든지 그 부서가 맡고 있는 부분에 생겨난 不確定성을 해결하면 그만큼 다른 部署들은 그 部署에 依存한다는 것이다. 이 依存性에서 바로 部署間에 權力差 등이 일어난다는 것이다.

(22) H A. Landsberger, "The Horizontal Dimension in Bureaucracy", *Administrative Science Quarterly*, 1961, 299-332.

(23) D J. Hickson, C.R. Hinings, C.A. Lee, R.C. Schneck, J.M. Pennings, "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power," in *People and Organizations*, ed. by G. S. Laman and N. Thompson, London: Longmans, 1973.

(24) J. D. Thompson, *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill, 1967.

部署의 相對的인 權力을 決定하는 要因으로 또 지적되고 있는 것은 機能的 代替性인 데, 機能的 代替性이 낮은 部署일수록 相對的으로 有利한 위치에 있을 가능성이 크다. 예를 들면, 전에 原資材를 공급해 주던 供給源이 供給을 중단했는데도(投入의 不確定性) 資材部에서 계속 原料材를 확보하고 있다면 資材部의 相對적 영향력은 커진다. 그러나 새로 原資材를 정기적으로 공급하겠다는 곳이 생겨나면(代替性) 그만큼 資材部의 영향력은 감소된다는 것이다. 다음에 組織의 機能에서 얼마나 中心的인 位置를 차지하고 있는가 하는 것도 權力 決定에 影響을 미친다. 中心的인 位置(centrality)는 部署의 기능에 장애가 생기면 즉각적으로 組織의 產出이 중단되거나(immediacy), 機能的으로 관련되는 부서가 많을 수록(pervasiveness) 이에 比해서 높아진다. 結果적으로, 戰略的 狀況決定理論은 部署의 相對的 權力은 組織이 직면하는 不確定 狀況을 해소시키는 능력이 클수록, 그 機能的 代替性이 낮을수록, 組織機能上 中心的인 位置에 있을수록 크다고 하고 있다.

Hickson 등은 아직 實證的인 檢討를 받지는 못했지만, 그들의 理論이 組織內的 水平的 權力分布의 變動을 豫測하는데도 적용될 수 있다고 주장하고 있다. 새로운 生産技術이 開發되거나, 市場條件이 바뀌거나, 政府의 政策이 변하거나 하면, 그때마다 組織은 새로운 不確定性에 직면하게 되고 이 不確性을 解決하는 部署가 새로 등장하면 內部 權力構造가 바뀐다는 것이다. 물론 이러한 不確定性은 組織內的 政策變化에 의해서도 일어난다. 예컨대, 事業分野를 변경하거나 運營方針이 바뀌면 그에 따라 部署間的 權力均衡도 변화한다. 감옥소가 교도소로 명칭을 바꾸면서, 處罰이나 監禁에서 教化로 目的을 변경하게 되면, 教育이나 相談部署의 영향력이 커지게 되는 것이 한가지 例가 된다.⁽²⁵⁾

戰略的 狀況決定論은 部署權力을 部署의 機能으로 說明하고 있는데, 이에 못지않게 部署가 統制하고 있는 資源도 權力을 決定하는 중요한 要因이다. 실제로 機能決定論보다는 資源決定論이 더 오랜 역사를 가지고 있는데, 최근에 몇몇 사람들이 資源決定論의 觀點에서 대학의 豫算配定에 대한 分析을 한 바 있다.⁽²⁶⁾ 合理的 意思決定模型대신에 權力論的인 立場에서 大學의 豫算配定에 대한 決定을 分析하고 있는 사람들은, 學科別 豫算配定을 決定하는 중요한 變數로서 學生數, 研究費確保額, 學問의 paradigim 發展 程度의 세 가지를 들고 있다.

學問의 paradigim 發展水準이 높을수록, 研究結果에 대한 豫測可能性이 높아지기 때문에

(25) M. Zald, "Organizational Control Structures in Five Correctional Institutions," *American Journal of Sociology*, 1962, 673-81.

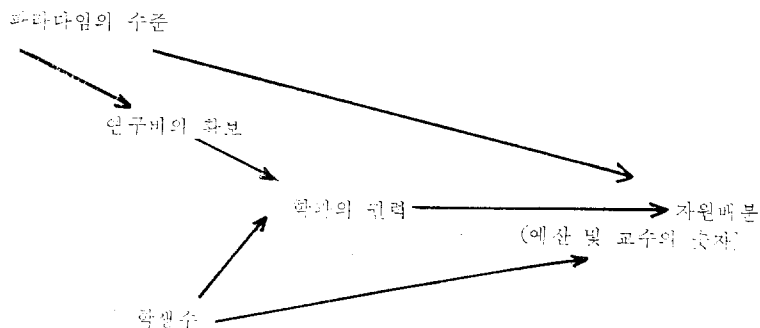
(26) J. Pfeffer and G.R. Salauick, "Organizational Decision-Making as a Political Process: The Case of a University Budget," *Administrative Science Quarterly*, 1974, 135-51.

F.S. Hills and T.A. Mahoney, "University Budgets and Organizational Decision-Making," *Administrative Science Quarterly*, 1978, 454-65.

G.L. Salancik and J. Pfeffer, "Uncertainty, Secrecy, and the Choice of Similar Others," *Social Psychology*, 1978, 246-55.

研究結果에 대한 支援機關의 위험부담율이 낮아진다. 따라서 學科의 發展水準이 높은 分野일수록 많은 研究費를 외부에서 확보할 수가 있고, 결과적으로 大學內에서 相對적으로 많은 영향력을 행사하게 된다. 또 學科의 發展수준이 높은 學科는 그렇지 않은 科보다 研究나 教授의 目的이나 方法에 대한 合意가 용이하므로 統合의 程度가 높고 統合이 되어 있기 때문에 다른 科와의 경쟁에서 유리한 立場에 서게 된다. 研究費를 많이 確保하는 科는 대학원 학생들의 教育을 効果적으로 支援해 줄 수 있고, 또 大學에는 연구비에 比해해서 overhead를 내게 되므로 大學內에서 그만큼 發言權이 커진다.

學生數가 豫算配定에 중요한 이유는, 私立大學의 경우에는 등록금이 學校財政에 큰 몫을 담당하기 때문이기도 하고 또 公立學校의 경우에는 政府의 豫算配定이 學生數를 근거로 하고 있기 때문이다. 이 關係를 그림으로 나타내면 아래와 같다.



출처 : Pfeffer and Moore, p.638
예산배정의 권력론적 모형

Pfeffer와 Moore는 學科의 權力을 評價法(reputational method)과 意思決定法(participation in decision-making)으로 測定하고, 學科權力과 上記의 세가지 變數와의 관계와 學科權力과 豫算配定의 關係를 조사하였다.⁽²⁷⁾ 2개 大學의 20個學科에서 얻은 資料가 分析되었는데, 學科에서 受注한 研究費의 총액은 大學內의 重要한 委員會의 참석율과 긍정적인 相關關係가 있고, 研究費受注額은 學問의 發展程度에 比례한다는 것이 나타났다. 또 學科의 豫算은 學科의 權力과 比例하는 것으로 나타났다. 大學의 경우에 水平的 權力分布는 學科사이에 뿐만 아니라 學科內에서도 專攻分野別로 分析할 수 있다. 예컨대, 行政學科內에서는 組織, 人事, 財務등 專攻別로 權力差等이 있을 수 있는데, Pfeffer는 專攻別 權力의 差等の 尺度를 구성하는 變數들로서, 分野別 必須課目的 數, 연령과 근속연한이 같다고 했을 때 分野別로 專講, 助教授, 副教授, 正教授의 比率, 學生과 教授의 比, 分野別 장학금액, 科內 意思決定機構의 참여도, 補職確保의 程度, 教授研究室의 위치, 對外的 評判, 他

(27) J. Pfeffer and W.L. Moore, "Power in University Budgeting: A Replication and Extension," *Administrative Science Quarterly*, 1980, 637-53.

과학의 겸임교수 숫자들을 들고 있다. (28)

Perrow는 企業을 對象으로 生産, 販賣, 財務, 研究部署들 사이의 權力分布를 分析하였는데, 여기에서 얻어진 結果는 機能論과 資源論의 中間정도에 해당하는 것이었다. Perrow가 조사한 企業들에서는 業種이나 規模에서 차이가 있었음에도 불구하고 거의 다 販賣部署가 가장 영향력이 큰 부서이었는데, 그 理由를 Perrow는 企業의 市場條件이라고 들고 있다. 즉 市場經濟下에서 고객은 企業이 무엇을 어떻게 얼마나 생산하고 판매할 것인가에 대한 決定權을 기지고 있다. 따라서 企業의 모든 부서는 고객의 수요를 충족시키는 책임을 지고 있다. 그런데 企業과 고객을 접촉시키는 기능을 통제하고 있는 것(gate keeper)은 販賣部署이다. 販賣部署는 고객의 수요를 把握해서, 제품의 質을 向上시켜야 할 必要가 있는가, 새로운 製品을 개발할 必要가 있는가 또 適正한 價格은 어떤 線인가를 각각 해당부서에 알려준다는 것이다. 그러므로 販賣部署는 다른 부서들이 필요로 하는 情報를 통제하므로써 영향력을 행사할 수있게 된다. 그러나 販賣部署가 가지고 있는 情報資源은 販賣部署가 맡고 있는 機能때문이므로 機能論的인 說明도 가능하다. Perrow는 또 販賣部署의 有利한 立場은 조직내의 다른 部署에 대한 依存性이 낮고, 費用 또는 資本을 별로 필요로 하지 않기 때문에 經濟狀況등 環境의 變化에 별로 영향을 받지 않기 때문이라고 말하고 있다. 機能論的인 說明과 資源論的인 說明은 각기 그나름대로 타당성이 있는 것으로 보이나, 機能論的인 說明은 企業內의 下位體制들과 같이 相互補完的인 分業關係에 있는 組織의 權力分布를 分析하는 데 有用한 것으로 보이며, 資源論的인 說明은 大學의 學科들과 같이 機能적으로 獨立性이 強한 下位體制들 사이의 權力關係를 分析하는데 더 적절한 것으로 判斷된다.

(28) J. Pfeffer, *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pitman, 1981.

(29) C. Perrow, "Departmental Power and Perspectives in Industrial Firms" in *Power in Organizations* ed. by M.N. Zald, Vanderbilt U. Press, 1970, 59-89.