

임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색

박원우

경희대학교 정경대학 경영학부 부교수

.....

우선 제(학문)분야에서 쓰이는 임파워먼트(E)의 다양성 설명과 함께, 경영학에서 과거 10여년간 어떠한 과정/추세를 거쳐 E개념이 지금에 이르렀는지 설명하는데, 요지는 파워(권력)에 대한 zero-sum이 아니라 positive-sum관점 즉 파워의 증대/확산을 추구하는 것임을 강조한다. E가 오늘날 우리기업이 조직 내외적으로 처한 상황에서 반드시 (좋아서가 아니라, 어쩔 수 없이) 추구해야 하는 것으로, 매우 중요할 뿐만 아니라 (시급히) 필요한 것임을 피력한다. 그러나 비록 개념전파가 이제 출발 단계이지만 향간에는 이미 E가 오해/오도되고 있는데, 그 원인과 내용을 5가지 측면에서 설명한다. E가 내용, 목표, 방법의 관점에 따라 달리 해석될 수 있는 복합적인 것이지만, 결코 흔히 말하는 권한위임에 국한된 것은 아니고; 역량증대, 활용, 확산을 통해 능동, 자율, 창조경영을 추구하여 결과적으로 성과증진과 조직발전을 추구하는 개념임을 강조한다.

조직내의 계수준(개인, 집단, 조직전체)에 걸쳐 E의 내용이 달라지는데, 개인E를 기초로한 집단E가 핵심이다. 하지만 이들은 상호관련성을 지니며 보완적인 관계에 있어 어느 하나만으로는 조직내의 E실현이 어렵다. 따라서 조직E를 포함한 모든 E가 충족되어야 비로소 E가 실현되고 가치를 발한다. 이들 3수준에 걸친 E는 결국, 각각 사고, 관계, 제도-구조변화를 가져오기에 E는 조직변혁과 학습조직의 기반 또는 필수조건이라 할 수 있다. 따라서 E의 실행방법은 개인E, 집단E, 조직E 모두를 추구하면서 구성원의 사고, 구성원간의 관계, 조직의 제도와 구조 모두를 변화(혁)시키는 방향으로 진행되어야 한다. 그런데 현실적으로는 흔히 개인E를 간과하는데, 개인E가 기초(기본)이므로 이것에 관해 우선적인 신경을 많이 써야만 한다.

.....

1. 서 론

임파워먼트(지면의 효율적 활용을 위해 이하에서 E라고 칭함)는 그 개념의 짧은 연혁에 비해 실무에서 이미 매우 많이 쓰이는 용어가 되었다. 하지만 세간의 관심과는 달리, 그 의미나 실행방법에 관해 어느 누구도 자신있게 이야기 하지 못하고 있는 실정이다. 그런 가운데도 관심은 날로 커지다 보니, 조직에 도움을 주어야 할 개념이 (엉뚱하게 이해되고, 엉뚱하게 실현되다 보니) 오히려 조직과 구성원에 부담감만 가중시키고 있다. 그래서 결과적으로

(대부분의 경영혁신 기법이 그러하듯이) 한때 유행하고 끝나는 개념으로 전락되지 않을까 하는 두려움과 아쉬움이 먼저 생기기도 한다.

구미기업의 경우엔 10여년 가까이 시행착오를 바탕으로 이제 그들의 (E의 의미해석과 실천방법상) 문제가 제기되고 있다. 우리기업의 경우 E에 관해 관심을 보이기 시작한지 이제 불과 1-2년 정도밖에 안되었지만, 새로운 경영개념에 대한 관심이 워낙 강한지라, 남의 10년간 시행착오가 그 반정도의 기간에 나타날 조짐을 보이고 있다. 비록 남보다 짧은 기간에 시행착오를 겪는다 하더라도, '시행착오'를 겪는다는 것 자체가 문제이다. 남의 시행착오

를 '(대리)학습'하면 우리는 시행착오에 필요한 기간마저도 줄일 수 있기 때문이다.

더욱 문제되는 것은 이러한 현실의 문제를 지적하고 방향을 제시해야 할 학계에서는 그다지 심각하게 생각하지 않는다는 점이다. 즉, 새로운 경영개념에 대한 한국기업의 관심도에 비해 한국학자의 관심도가 뒤쳐진다는 문제다.

이러한 자기비판에 기초하여, 본 논문은 E의 의미를 올바르게 정립하고 그것을 구현하는 방향과 방법을 제시함으로써, 궁극적으로는 미력하나마 한국기업의 시행착오를 줄이고 그들의 성장에 기여하고자 하는 것이다. 물론 이러한 목적은 이 글을 읽고 비판하실 학계의 여러분을 통해서 이루어 질 것이다. 따라서 E에 관한 글이 전무하다시피한 우리의 현실에, 토의의 기초를 마련하는데 이 글의 우선적 목적이 있다.

2. 임파워먼트의 다양성과 필요성/시급성

2.1 임파워먼트의 다양성

E라는 단어는 경영학에서만 쓰는 개념은 아니다. 사실 타분야에서 먼저 사용해 온 개념으로서 현재는 다양한 분야에서 다양한 의미로 쓰이는 일상적인 용어가 되었다. 다양한 분야에서 쓰이는 몇 가지 예를 들어보면 다음과 같다.

· 정치분야 : 국민의 정치적 힘 증대; 가난하고 공권력을 빼앗긴 국민에게 힘을 부여하는 것

- 환경분야 : 환경보전; 음식과 잠자리를 전통적으로 자연에 의지해 온 사람들에게 (예: American Indian) 그 땅과 자원통제력(사용권)을 되돌려 주는 것
- 사회분야 : 사회의 양극화 현상해소; 사회구성원의 힘을 키워 극소의 극부계층과 극대의 극빈계층간 차이해소를 추구하는 것
- 교육분야 : 지역사회에의 학교통제권 반환; 각 지역 사회가 그 상황에 맞게 자율적으로 학교를 운영해 학생들의 학습의욕을 키우는 것

이처럼 E는 여러 분야에서 다양하게 쓰이는 용어로서, 비록 서로 조금씩 다른 것을 뜻하기는 하나 그 내면의 공통점은 대체로 파워¹⁾가 없어서 (혹은 부족해서) 고생하는 사람들을 찾아내 그들에게 도움을 주거나 혹은 파워증진을 위해 집단이나 조직을 움직이는 것을 의미한다.

2.2 경영학에서 임파워먼트의 등장배경

앞서 설명되었듯이 E는 경영학보다는 정치학 또는 사회학 등 타분야에서 먼저 시작된 개념으로서, 1980년대 중반부터 서서히 경영분야에 도입되기 시작하였다. 1980년대 중반경 그간 미국기업내에 만연되던 무력감(powerlessness)을 해소하고, 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구케하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 등장하게 되었다.

사실 E라는 개념이 도입되기 이전에도 경영학에서 파워에 관해 신경을 많이 썼다. 원래 정치학이나 사회학에서 시작된 파워의 개념이 조직내의 현상

1) Power를 權力이라고 번역하는데 이견이 별로 없다. 따라서 여기서도 외래어 대신 한국말로 표현해야함이 마땅하나, '임파워'라는 표현과 대비하는 의미에서 '파워'라고 표현하니 이해 바랍니다.

을 설명하는 수단으로서 경영학에 도입된지도 오랜 시간이 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.

하지만 그 때까지 논의된 파워관점의 문제는 첫째, 파워개념을 활용하여 조직의 현상을 설명하는데 치중했고(즉, prescriptive 측면 보다는 descriptive 측면이 강했고) 둘째, 그 설명에 있어서도 파워의 전체크기(size)는 정해져 있는 것으로 가정하여 파워의 유형(혹은 구성내용)이 무엇이고 그것을 어떻게 나누느냐(share), 혹은 어떻게 나의 몫을 키우느냐에 초점을 두어왔다. 좀더 설명하면, 조직내 파워에 대한 전통적 관점은 파워가 대체로 zero-sum이라는 것이다.

그런데 파워개념이 먼저 논의되었던 정치학이나 사회학에서 뿐만 아니라 경영학에서도, 더 나아가 환경학에서 까지도 요즘 파워개념에 대한 관점이 바뀌고 있다. 결론을 먼저 말하면 파워의 크기(size)가 정해져 있다는 가정을 깨고, 그 크기 자체를 늘려나가는 관점(positive-sum approach to power)이다. Zero-sum 관점의 접근이 조직내의 현상설명에는 도움이 되었으나, 조직의 발전추구에는 별 도움이 못되었다. 즉, 파워가 zero-sum이면 그 사회나 조직에는 갈등과 문제가 발생하여 결과적으로 그 유효성에 도움이 못되지만, positive-sum 일 경우 사회나 조직발전에(특히 변화가 많이 요구되는 시절에는 더욱 더) 도움이 되니 당연히 후자쪽

이 강조되고 있다. 따라서 파워를 positive-sum 관점에서 접근하는 E논리는 기업조직 전체의 또는 한 부서나 구성원의 파워 크기가 정해져 있다고 보는 것이 아니라, 상호작용의 결과 서로의 파워가 원래보다 더 커질 수 있으며 나아가 조직전체의 파워가 늘어난다는 관점이다.

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 위하여²⁾ 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 entropy현상, power multiplication현상)을 E라고 한다(박원우, 1992).

심리·조직차원에서는 Bandura(1977)가 자신감(self-efficacy)을 개념화하면서 타인의 파워를 증진시키는 방법을 제시하였고, Kanter(1983)는 상대적 힘이 아니라 중요과업의 수행능력에 기반을 둔 non-zero-sum방식의 파워정의를 강조하였다. 경영학내의 이러한 움직임이 서서히 일어나 Murrell(1984)이 급기야는 파워를 조직내에서 어떻게 배분하는가에만 신경 쓰지 말고, 어떻게 파워를 창조하고 증대시킬 것인지에도 신경 쓸 것을 강조하면서 E를 논문의 주제로 내기 시작하였다.

2) 전통적 관점의 파워정의(zero-sum approach)는 조직내의 파워가 권한과 감독통제에서 유래되던 기계적·전통적인 조직의 상하관계를 설명하는데는 적절할지 몰라도, 파워가 전문성과 상호교류에서 유래되며 관리자가 동료나 부하의 협조에 많이 의존해야 하는 유기적 조직에서는 적절치 못하다는 것이다.

그리하여 1985년에 Academy of Management 학회의 OB, OD, O/MT³⁾분과가 연합 심포지움을 열어서 E라는 주제를 두고 처음으로 경영학자들간에 공식적 논의/토의를 하였다. 그후 학술잡지와 단행본을 통해 E가 서서히 세상에 구체적인 모습을 드러냈고, 1993년에 Academy of Management 학회에서 그간의 E연구를 정리하고 향후 방향성 정립을 시도하는 분과활동이 개최되었다. 이와 같은 학술적 움직임과 더불어 기업의 입장에서는 미국기업이 1980년대 후반과 1990년대 초반에 경영혁신노력을 많이 추구하면서 그 방안으로서 E를 많이 강조하게 되었다.

이처럼 E가 경영학에 도입되어 논의되기 시작할 지 이제 막 10년을 넘긴 정도에 불과하다. 그러나 이 개념에 대한 업계의 관심이 무척 높아서 외국 업계에서는 E가 일상용어로 이미 널리 쓰이고 있다. 짧은 시간에 빠르게 확산되다 보니 잘못 쓰이는 경우도 무척 많다(그 결과 E의 효과를 못보는 경우도 많다). 따라서 E에 대한 대부분의 오해를 짚어 보면서 그 개념을 명확히 하기로 하자. 그런데 그전에 E에 대한 일반적 인식은 어떠한지, 그러한 인식의 뿌리는 무엇인지, 나아가 왜 E가 현실적으로 시급히 필요한지를 먼저 보기로 하자.

2.3 임파워먼트의 일반적 인식과 뿌리

우리 주위에서 E는 흔히 조직내 권한을 재배분하고 파워를 공유하는데 관련된 것으로 알려져 있다. 그리하여 다음과 같은 내용들이 E의 내용으로서 흔히 언급되고 있다.

- 최대한 아래로 조직내의 의사결정권을 내려 보내는 것
- 문제에 가장 가까이 있는 사람에게 문제해결력을 부여하는 것
- 구성원에게 일을 부여한 후, 그 일을 할 수 있게끔 그 앞길을 비켜주는 것
- 구성원으로 하여금 일과 조직에 대한 주인의식을 부여하는 것
- 팀의 자율관리가 가능케 하는 것
- 구성원이 올바른 일을 하도록 신뢰하는 것

이렇게 실제 쓰이는 E의 의미를 자세히 들여다 보면, 기존에 이미 존재해온 다음 개념들과 매우 유사하다.

- 민주적 리더십
- 참여형 관리
- 종업원 제안제도
- 종업원 물입
- QC
- 자율관리 팀/자동 작업집단

우리가 유사성을 느끼는 것은, 사실 이들 개념에 E가 뿌리를 두고 있기 때문이다. 정확히 말하면 E는 이미 존재해 왔던 이들 개념의 집합인데(단, 부분의 합이 전체는 아님), 바야흐로 드디어 E의 절박한 현실적 필요성이 도래되었다고 할 수 있다.

2.4 임파워먼트의 현실적 필요성: 중요성과 시급성

기존의 새로운 경영/관리방식(민주적 리더십, 참여형 관리, 종업원 제안제도, 자율/자동관리팀 등)은 모두 나름대로의 효과를 거두었다. 그런데, E에 대한 최근의 관심증대는 E가 내포하고 있는 이러한 개념/제도들의 효과성 때문이라기 보다는 (물론 이

3) OB, OD, O/MT는 각각 organizational behavior(조직행동), organization development(조직개발), organizational and management theory(조직 및 관리이론)의 약어입니다.

들이 잠재적인 이유지만), 다른 쪽에 현실적이고 우선적인 이유가 있다.

우리의 기업이 앞으로의 상황에서 경쟁력을 지니기 위해서 기업구조의 개편을 (예, 팀제 도입)추구하고 있다. 구조개편은 흔히 조직의 flat화를 유발하는데, 계층의 수 감소는 결과적으로 관리대상 인원수(통제폭)의 증가를 초래하며, 그렇게 된 상황에서 E없이는 효율적 관리가 힘들게 될 것이다. 한편 팀제의 도입은 관리자의 역할변화 뿐만 아니라, 구성원의 능력증대 및 구성원간의 관계변화를 요구하고 있으며, 이러한 내용들은 모두 E를 통해서 부응될 수 있다.

더 나아가 요즘 모든 기업들이 고객과 환경지향적인 탄력적 조직의 필요성을 강조/추구하고 있다. 그런데 실제로 한 조직의 세부내용들이 고객/환경지향적이 되려면 진정 자율경영이 이루어 져야 한다. 그리고 자율경영이 가능하려면 E가 실제로 현장에서 일어나야 한다. 거꾸로 말하면, 임파워된 구성원들이어야 자율적/능동적으로 자기일에 임하고, 나아가 그러한 구성원들로 인해서 조직이 고객/환경지향성을 지니며 탄력적으로 움직일 수 있는 것이다.

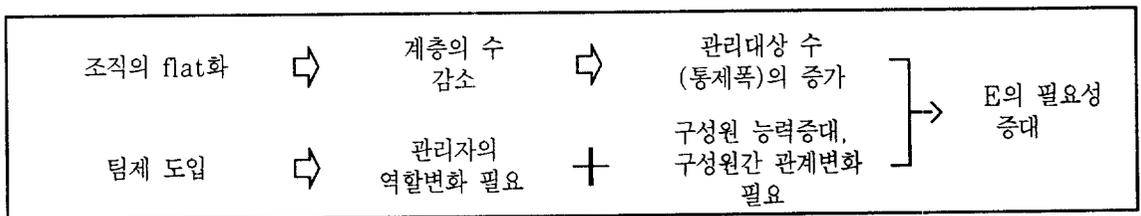
다른 한편으로 구성원의 현실을 보자. 외적으로는 경쟁이 더욱 치열해지고, 내적으로는 더욱 더 많은 것(예: 성과, 변화, 심지어 도덕성, 인간미 까지)이 요구되고 있다. 그 결과 구성원들은 지치고, 낙담하고, 탈진(burnout)되기도 한다. 이러한 상황에서

구성원들의 몰입과 책임성을 기존의 방식으로(통제 중심으로) 요구하는 것은 무리다. 따라서 현장에 힘을 부여하는 E가 절실히 필요하다.

아무리 기존의 새로운 제도들이 효과적이라는 결과가 많이 쏟아져도, 감량경영에 따른 권한과 책임 증대가 없었다면, 관리자들은 E보다는 명령과 통제를 위주로 하는 기존방식에서 벗어나지 않으려고 했을 것이다.

즉, 기존의 통제중심의 관리가 이미 오랫동안 효과를 발휘하지 못하였다. 하지만 관리자들에게 새로운 관리방식을 채택케하는 압력 또한 충분치 못했다고 할 수 있다. 그런데 최근에 와서 새로운 관리방식을 찾으려 하는 압력이 높아지고 있으며, 이제 기존의 전통적 통제방식을 사용해서는 더 이상 직무를 수행할 수가 없게 되었다.

이제 관리자들은, 그들의 업무량과 부하의 수가 대폭 증가할 뿐만 아니라 과거보다는 환경변화를 고려한 전략적 판단의 업무가 늘어나므로, 일일이 챙기고 따지기보다는 어쩔 수 없이 부하를 신뢰하고 일을 맡겨서 즉, 자율적으로 일하는 구성원과 팀을 거느리면서 일을 수행할 수밖에 없다. 기업의 상황변화가 관리자로서 하여금 구성원을 임파워 시킬 수밖에 없게 만들었다. 어떻게 보면, 우리의 기업들은 E라는 새로운 개념이 좋아서가 아니고 상황에 밀리고 밀려서, 이제는 어쩔 수 없이 받아들여지게 된 상황이라고도 할 수 있다. 종합하면 E는 반드시 있어야



<그림 1> E의 현실적 필요성

하는 중요한 것일 뿐만 아니라, 우리의 기업에 지금 당장 실현되어야 하는 시급한 내용이라고 하겠다.

⑤ E의 결과보다는 과정에 치중하는 모순

3. 임파워먼트에 대한 오해

E개념의 활용이 매우 중요하고 시급함에도 불구하고 이것의 활용성을 떨어뜨리는 가장 큰 요인은 이 개념에 대한 오해(몰이해)에서 출발한다. 이들 오해 때문에 조직성과의 증진에 기여하는 E의 효용성이 매우 저하되고 있는데, E를 올바르게 이해하고 활용하기 위해서는 E를 둘러싼 오해부터 먼저 불식해야 한다. 다섯가지의 대표적 오해를 열거하면 다음과 같다(Kinlaw, 1995).

- ① E의 조직개발적 의미보다는 사회정치적 의미에 치중하는 모순
- ② 새로운 것이 아니라는(권한위임이라는) 착각
- ③ 파워가 많은데서 적은 쪽으로만(일방향으로만) 이동한다는 착각
- ④ 전통적 통제방식의 관리와 부합(공존)가능하다는 착각

3.1 사회정치적 의미에 치중하는 모순

E에 관한 가장 대표적인 오해는 파워를 권한에 국한시켜 해석하고, 나아가 그 권한의 공유 또는 배분에 초점을 두는 점이다. 즉, 조직내 제한된 크기의 권한이 누구와 공유되거나, 누구에게 어떻게 배분되어야 하느냐는데 치중하는 모순이다. 예를 들어 실무자들이 많이 읽는 *Training*이란 잡지에서 Kizilos (1990)는 “회사들은 임파워된 근로자를 사랑한다. 하지만 이는 이론에 그치는 것이고 실제로 파워를 넘겨줌에 있어서 경영/관리자는 주저하게 된다”(p. 47)와 “파워를 못가진 자에겐 E가 매우 좋게 들리지만, 지닌자에게는 달갑지 않은 것이다”(p. 51)라고 서술하고 있다. 다분히 E를 이야기하면서 사회정치적 의미에 치우친 것이다.

E는 이와 같은 사회정치적 의미보다는 오히려 조직개발적 의미를 많이 지닌 것으로, 지속적 성과증진을 위해 파워 즉, 역량을 무제한으로 발견/창조/확산하는데 초점을 두고 있다. 사회정치적 의미와 조직개발적 의미를 비교하면 <표 1>과 같다(Kinlaw,

<표 1> 임파워먼트의 사회정치학 의미와 조직개발적 의미

사회정치적 의미상 강조점	조직개발적 의미상 강조점
<ul style="list-style-type: none"> · 파워의 획득과 배분 · 권한(권리) · 제한된 크기의 권한 · 권한의 발휘, 공유 · 의사결정을 통한 권한 발휘 	<ul style="list-style-type: none"> · 지속적인 성과증진 · 역량 · 무제한의 역량 · 역량의 발견과 창조 · (의사결정 뿐만 아니라) 새로운 아이디어, 정보공유, 학습을 통한 역량 확산

1995: 15).

3.2 새로운 것이 아니라는 (권한위임이라는) 착각

E에 관한 글의 상당부분은 권한위임(delegation)의 의미로 E를 쓰고 있다. 즉, 상급자(즉, 보다 권한을 많이 지닌 사람)가 하급자(즉, 권한을 적게 지닌 사람)에게 뭔가를 허용/허락하는 것으로 취급한다. E와 위임의 혼돈(동일취급)은 관리자나 컨설턴트 사이에서 너무나 일반적/보편적 이어서, 대부분의 경우 그것이 당연하고 심지어 옳은 것으로 취급하고 있다⁴⁾. 심지어 Oates(1992)는 다음과 같이 이야기 한다.

- E라는 생각을 버리고 위임을 강조해야 한다.
- E는 오래된 술을 새병에 담은 것과 같다.
- E는 뒤가 구린 단어로서 의심스러운 점이 많다.

즉, E는 이미 오래된 내용을 새로운 관점에서 보는 것에 불과하다고 한다. E가 기존의 개념에 뿌리를 두고 있는 것은 사실이다. 따라서 E는 위임을 포함할 수도 있다. 하지만 E는 위임외에도 다음과 같은 수많은 내용을 내포하고 있다.

- 조직구조의 새로운 설계방법 · 코칭과 촉진을 포함한 관리자의 새로운 역할
- 팀 형성과 개발의 새로운 방법 · 학습을 자극하고 보상하는 새로운 방법

따라서 E는 위임에 비해 훨씬 범위가 넓은 것이다 (Ford & Fottler, 1995). 이런 연유로 Boren

(1994)은 쉬운단어 두 개(E와 위임)의 차이가 이해되면 조직에 큰 변화가 일어날 것이라면서, 더 이상 위임하려 하지 말고 E해야 된다(don't delegate—empower)고 강조한다.

3.3 파위가 일방향으로만 이동한다는 착각

대부분의 사람들은 E과정에서 파위의 흐름은 파위를 많이 지닌 쪽에서 적게 지닌 쪽으로 즉, 일방향으로만 이동한다고 생각한다. 물론 E과정에서 이런 현상이 일어날 수도 있지만, 이것만이 전부가 아니라는 사실을 알아야 한다. E란 파위를 지닌자가 없는자에게 주는 혹은 나누어 갖는(공유하는) 것이라고만 곡해하다보니, E가 선심쓰는 것, 베푸는 것, 심지어 썬의 가면으로 가장된 흑심있는 것 등으로 비쳐져서 의혹/의심의 눈길을 받고 있다. 더 나아가, 주는 것이라면 주는 사람이 언제든지 되찾아(되 빼앗아) 갈 수도 있다는 의미를 은연중에 내포하고 있기에 E의 실현가능성에 회의를 가지는게 대부분의 생각이다.

E에 대한 우리의 이러한 생각이 잘못된 것으로, E의 의미가 제위치에 자리잡게 해야한다. E과정에서 파위는 한쪽으로만 이동하는 것이 아니다. 양방향으로, 나아가 360° 로 퍼져나갈 수 있는 개념이다. 앞서도 언급되었지만 파위의 의미를 권한에 국한시켜 해석하지 말아야 한다.

권한이라고 해석하기 때문에 제한된 크기의 권한이 많은데서 적은데로 옮겨가는 것으로 자꾸 생각하게 된다. 권한말고도 파위의 유형이 많다. 서로 협

4) 국외에서는 *Empowering Employees through Delegation*이라는 제목의 단행본(Nelson, 1994)이 있는 지경이다. 국내에서도 거의 대부분의 경우 권한위임(혹은 권한부여, 권한위양)으로 불리우고 있다. 예로서 HBR의 글 'The empowerment effort that came undone'이 서강HBR('95년 5-6월호)에서 '권한위임의 성공조건'이라는 제목으로 모 교수에 의해서 번역되었다. 필자가 최근(1995. 11. 15) 어느 심포지움에서 발표한 글 '임파워먼트와 기업문화'는 발표시 '제발 권한위임으로 해석하지 말자'라고 강조했지만, 정작 다음날 중앙일보의 기사에서는 필자가 '권한위임과 기업문화'라는 제목의 글을 발표한 것으로 둔갑되어 소개되었다.

력하여 파워가 밑에서 위로, 위에서 밑으로, 양옆으로 커져나가면서 서로 서로 파워를 키워주는 것이 E의 본질이다. 즉, 파워를 주는 것이 아니라 창조하여, 구성원이 무엇을 행할 수 있는 역량을 조직전체차원에서 증대시키는 것이 바로 E이다.

3.4 전통적 통제방식의 관리와 부합가능하다는 착각

조직생활을 하다보면 구성원들은 흔히 상사가 원하는 것이 무엇인지를 알게되고, 나아가 상사가 원하는 바대로 행동하고 말하도록 스스로를 유도한다. 이때 상사가 원하는 것이 곧 조직이 원하는 것, 보다 정확히는 고객이 원하는 것이면 아무 문제가 없고 구성원의 직무만족 또한 클 것이다.

그러나 문제는 간혹 조직이 원하는 것과 상사가 요구하는 것이 다르다는 것이다. 그래도 우리는 상사가 원하는 바대로 행해주고 말해주는 경우가 많다. 고객이 고객이 아니고 상급자가 고객으로 바뀌는 모순이 벌어지는 것이다.

상사는 그 자신이 허용하는 범위내에서 혹은 허용하는 방식으로 구성원이 행동하도록 요구하는 경우가 많다. 즉, 구성원의 행동을 통제하려는 경향이 매우 강하다. 이와 같은 통제방식을 유지하고서는 E가 형성되고 유지되기 불가능하다. 기존의 통제방식의 관리를 추구하면서도 E를 도모한다는 것은 마치 대화의 내용과 방식을 미리 정해두고서도 그 대화가 매우 흥미롭고 놀라운 사실로 가득차길 기대하는 것과 같다.

진정한 E는 구성원들의 예기치 못한 비상한 행동이 기회가 주어졌을 때 발휘될 수 있도록 열린경영을 추구하는 것이다.

3.5 목표(결과)보다는 수단(과정)에 치중하는 모순

조직내의 다른 모든 변화 노력과 마찬가지로 E의 목표 또한 조직성과의 지속적 증진이다. 그런데 E를 논함에 있어서 흔히들 목표(결과)보다는 목표를 향해 나아가는 수단(과정)에 치중하는 모순을 범하고 있다.

E의 목표는 보다 많은 사람들이 조직내의 의사결정과정에 참여케 하는 것이 아니다. 목표는 가능한 최선의 결정을 하게끔 구성원을 생각케 하고, 점점 더 좋은 결정도출이 가능한 방법을 찾게 하는 것이다. E의 목표는 팀을 조직하고 개발하는 것이 아니다. 목표는 팀/구성원의 상호작용을 통해 새로운 아이디어 창조와 문제해결에 필요한 능력을 키우는데 있다. E의 궁극적인 목표는 지속적 개선을 통한 조직전체의 성과증진이다. 이를 위해서 자율과 창조가 있어야 하며, 우선적인 실행목표로 조직구성원속에 내재하는 역량을 최대한 활용하는 것이라 할 수 있다.

위의 내용을 고려했을 때 분명해지는 것은, 조직내의 E정도를 스텝회의의 수(빈도), 팀의 수, 제안을 내는 구성원의 수 등으로 파악해서는 안된다는 것이다. E의 정도는 구성원들이 그들의 두뇌를 충분히 활용할 수 있는 기회가 과연 얼마나 주어지는냐는 것과, 두뇌를 충분히 활용함으로써 유발되는 성과증진을 조사해야만 진정 파악될 수 있는 것이다.

4. 임파워먼트의 올바른 의미

이미 앞에서 E는 zero-sum관점이 아닌 positive-sum관점에서 파워를 다루는 것이라고 강조하였다. 즉, E는 개인, 집단, 나아가 조직의 파워를 늘리자는 것으로 이때 파워는 권한에 국한된 것이 아니다.

그런데도 대부분의 사람들이 E를 '권한위임'이라고 해석하고 있다. 이는 굉장히 미흡하게(부분적으로만) 해석된 것으로서, '권한위임'이라고 한정하면 실제로 조직내에서 E가 이루어지기 어렵다. E는 다양하게 해석될 수 있으며, 그 적용수준 또한 다양하고, 나아가 그 대상 또한 다양하다.

4.1 임파워먼트의 다양한 해석

Thomas 와 Velthouse(1990)는 E란 다양한 내용으로 구성되어 있기에, 그 본질을 단일 관점에서 파악하기란 어렵다고 했다. 이처럼 E는 우리가 그 내용, 목표, 과정 중 어디에 초점을 두고 설명하느냐에 따라 상당히 다양하게 해석될 수 있다. 그 내용은 기업내 구성원의 역량을 키우고 최대한 활용/활성화/동력화/확산한다는 것이다. 목표는 수동적, 상황적응적 관리보다는 능동적, 상황창조적 경영을 즉, 자율경영과 창조경영을 추구하여 조직성과를 지속적으로 증진하는 것이다. 나아가 방법으로 여러가지가 있을 수 있는데, (예, 자긍심 증진, 대인관계 능력 개발, 집단 의사결정능력 개발, 민주적 의사결정 실시, 자율관리팀 형성/운영 등) 그 중에 하나가 하급자에게 권한을 이전⁵⁾하여 보다 신속한 의사결정이 이루어져 고객만족이 증진되도록 하는 것이다.

앞서 능동적 경영을 통한 조직성과 증진을 추구하는 것이 E의 목표라고 하였는데, 고객이나 환경지향적인 탄력적 조직이 필요한 요즘 조직내에서 자율경영이(즉, 구성원의 능동적 경영이) 필요한데, 여기에 도움을 주는 것이 E이다. 관료제 조직이나 기존의 MBO는 조직과 구성원의 수동적인 측면을 보완하기 위한 것이었다. 그러나 E는 인간의 능력을

동력화(harness)하는데 주안점이 있다. 능동성을 추구한다는 것이 E의 방법인 권한이전에도 잘 나타나는데, 여기서 권한이전이란 파위를 지닌사람이 파위를 잃는 것이 아니라 능동적으로 주는 것이다.

여기서 분명히 짚고 넘어가야 하는 것은, 사실 E는 파위를 잃는 것도 주는 것도 아니라는 점이다. 구성원 속에 이미 존재하는(그러나 미처 그 중요성이 인식/인정되지 않았을 뿐더러 조직의 규제나 통제에 의해 속박되어 있던) 그 파위를 키워주고 풀어주는 것이다. 즉, 파권이전보다도 파위창조, 증대, 확산이 강조되어야 한다는 점이다.

최근에 발표된 E에 관한 글의 내용 몇가지를 소개하면 다음과 같다.

- E는 위임을 통해서 일어나는 것이 아니라, 조직원이 지니고 있는 파위를 신뢰하는데서 출발한다. 즉, 신뢰를 바탕으로 구성원의 능력과 잠재력을 키워주는 제방법이다 (Boren, 1994).
- E의 목표는 파위를 주는 것이 아니라 자유를 주는 것이다. 당신 자신과 구성원을 (진보적이고 책임성 있는 행동을 어렵게 만드는) 조직의 제약으로부터 해방시키는 것이다 (Harari, 1994: 55).
- E는 종업원의 파위를 늘리는 것이 아니라, 그들이 이미 지니고 있는 지식과 의욕을 푸는 것이다 (Rothstein, 1995: 30).

이상 언급한 내용을 정리하면 <표 2>와 같다. 표에서는 E의 방법에 있어서 수많은 것중 하나에 불과한 권한이전만 언급하고 있다. E의 방법은 수준에 따라 달라지므로 다음 주제인 「E의 다양한 수준」에서 보다 체계적으로 설명하기로 한다.

5) 위임이라고 표현하지 않은 이유는 일시적으로 파위를 빌려주었다가 현실적으로 언제나 되찾아올 수 있는 power delegation의 개념이 아니고, 자신이 지닌 파위를 뿌리째 뽑아서 넘겨주는 power devolution의 개념이기 때문이다.

〈표 2〉 임파워먼트의 다양한 해석

내용	역량증대, 활용, 확산	<ul style="list-style-type: none"> - 자신과 구성원으로부터 최고/최선을 추구 - 개인속에 구축된 파워를 키워주고 풀어줌 - 사람의 능력을(잠재력까지도) 최대한 활용(harness)
목표	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 - 조직내 구성원으로 하여금 수동적 보다는, 능동적인 삶을 살게 함 - 조직의 지속적 성장을 추구
방법 (중 하나)	권한이전 (권한위양)	<ul style="list-style-type: none"> - 위임을 넘어서서 가장 효과적으로 파워가 쓰이는 곳에 실질적으로 파워를 부여 - Power delegation보다는 power devolution관점 - 파워를 잃는 것도 주는 것도 아니고, 파워를 풀어주고 키워주는 것

4.2 임파워먼트의 다양한 수준(범위)

4.2.1 개인, 집단, 및 조직 임파워먼트

E가 다양하게 해석되는 것은 E가 다양한 수준(범위)에 걸쳐 이루어지고 또 이루어져야 하기 때문이다. E는 고객을 만족(감동)시키기 위하여 필요한 자리나 사람의 파워를 키우는 것이다. 그리하여 구성원들이 신나게 자기일에 몰입하게 하는 것이다. 조직내에 E가 있기 위해서는 구성원 개개인의 파워증진이 우선 일어나야 한다. 남의 파워를 키워 주거나 자신의 것을 능동적으로 남에게 이전시키려면 우선 자신에게 파워가 있어야 할 뿐더러, 타인신뢰감을 자기 내부에 키워야 한다. 더 들어가면, 세상을 긍정적으로 보고 적극적/능동적 행동을 취하는 사람이 되기 위해서 우선 자기 자신을 긍정적으로 생각하고 신뢰하는 자긍심이 커져야 한다. 이것이 바로 자기(self)E이다.

그런데 조직내에서 self-empower된 사람이 남에게 파워이전(역할과 권한부여)을 한다해도 파워수

신자가 그 역할을 원활히 수행하려면, 파워수신자는 파워(권한)만 지녀서는 안되고 역할을 할 수 있는 역량을 즉, 역할수행능력을 사전에 지니고 있어야만 한다. 따라서 개별 구성원의 필요역량을 증대하는 개인(individual)E가 반드시 이루어져야 한다. 이와 같이 개인수준에서의 E(자기E와 개인E)는 전체 E과정의 출발점이자 추진력이라 할 수 있다.

자기E를 추구하여(즉, 키워진 자신의 역량과 타인신뢰감에 의거하여) 남의 역량까지도 키우는 것이 전체 E과정에서 일어나는 그 다음의 내용인데, 이것이 바로 타인 또는 집단(group)E이다. 여기서 다시한번 강조되어야 할 것은 파워의 이동/확산이 조직내의 상급자에서부터 하급자로만(즉, top-down 식으로만) 이루어지는 것이 아니라 수평과 수직의 어느 쪽에서도 먼저 시작될 수 있다는 점이다. 그런데 자기E와 집단E를 잘하는 것이 조직의 제도나 구조에 의해서도 적극적으로 뒷받침되어야 조직전체가 능동적 경영을 할 수 있다. 개별 구성원이나 집단의 E의향과 행동이 조직의 제도나 구조에 의해

〈표 3〉 임파워먼트의 다양한 수준(범위)

개인E	<ul style="list-style-type: none"> - 개인의 자기 신뢰감(자긍심) 증진 - 개인 자신의 사고변화와 역량증대 	} micro E (기초) } meso E (핵심) } macro E
집단E	<ul style="list-style-type: none"> - 역량확산(타인/구성원의 역량증대) - 권한이전과 관계증진 	
조직E	<ul style="list-style-type: none"> - 집단 E의 조직확산 - 제도/구조 변화를 통한 E의향과 행동 정착 	

제약(혹은 핍박)을 받는다면 절대로 E가 성공할 수 없다. 따라서 집단E가 조직전반에 확산되면서 조직 내 제도나 구조(나아가 문화)의 변화를 통한 E의향이나 행동을 정착해야 하며, 이를 조직(organization)E라고 할 수 있다.

이상 설명한 내용을 정리한 것이 〈표 3〉인데 개인 E, 집단E, 조직E를 모두 포함한 것이 광의의 E(macro E)이고, 개인E와 집단E만을 포함한 것은 중범위의 E(meso E)이며, 개인E만을 지칭하는 것은 협의의 E(micro E)라고 할 수 있다. 여기서 협의라는 것을 결코 '작은/좁은' 의미라는 뜻으로만 해석해서는 안되고, 오히려 '기초나 기본'의 의미로 해석하는 것이 바람직하다.

앞서도 언급했듯이 E를 설명할 때 흔히들 상사가 부하에게 권한을 위임하는 것으로 여긴다. 그리고 이러한 현상(권한위임)이 일어나는 영역이 집단E이니까 집단E를 E의 핵심으로 생각한다. 그러나 집단E가 E의 핵심이라는 의미는 권한위임 때문이 아니다. 그 이유는 다음 문단에서 다루기로 하고 우선 개인E의 중요성을 강조하기로 하자.

개인 자신의 파워가 커지지 않은 상태에서는 남에게 주려는 의향이 적을 뿐더러, 주려해도 줄 수가 없으니까 개인E가 없으면 집단E가 일어날 가능성도

적다. 따라서 개인E는 E의 출발점과 추진력으로서 E의 기초에 속한다. 즉, 개인E를 반드시 이룩하면서 나머지 E를 추구해야 전체적으로 E가 순조롭게 진행된다. 만약 개인의 자기E가 이룩되지 않는 상태에서 조직에 의해서 집단E가 강조/강요되면, 그리고 그러한 상황에서 설상가상 E가 권한위임이라고 인식되어 있으면, 구성원(특히 중간계층)은 문제의 출발점을 자기자신에게 두기보다는 위를 보면서 "자신이 안주면서 왜 우리에게 권한을 밑으로 위양하라고 그러는거야"라고 투덜거리게 된다. 즉, 요즘 우리 사회에서 기본중시(back to the basic)를 강조하듯이 E의 기초인 자기E가 무엇보다도 먼저 이룩되어야 한다. 따라서 남을 임파워시키는 많은 방법중 하나에 불과한 '권한위임'을 E의 전부처럼 해석하는 것은 아주 미흡하고 제한된 것이라 다시한번 확인할 수 있다.

집단E가 E의 핵심으로 흔히 다루어 지는 것은 E는 그 과정상 구성원간의 상호작용을 강조하고 있기 때문이다. 지금까지 강조되었듯이 E는 파워의 시너지효과를 추구하는 것으로 파워의 분배보다는 증대에 초점을 둔다. 따라서 E의 개념은 우리 스스로 각자의 파워를 키울 수도 있고, 우리가 타인에게 영향을 줄 수도 있지만, 대체로는 우리와 타인의 상호

작용을 통해 양측 모두의 파워가 보다 더 커지는 것을 의미한다는 것이다. 그 결과 E에는 자기개발을 통해 자기자신을 임파워하는 측면(self-E)도 있지만 그 보다도 타인과의 상호작용으로 추가적인 파워를 창조하는 측면(interactive E)이 흔히 더 강조되고 있다.

Thomas와 Velthouse(1985, 1990)는 인간의 기본적인 욕구와 시스템이 어떻게 상호작용하여 E를 가져오는 지에 초점을 두고 그 내용과 과정을 개념적으로 체계화하는데 공헌했다. 그들은 개인의 인지적 과정에서 일어나는 현상⁶⁾에 관해 훌륭한 이론적 체계를 제시했을 뿐만 아니라, 현실적으로 조직에서 리더십, 조직문화, 직무와 조직설계, 훈련, 그리고 기타 다른 조직과정이나 조건을 통하여 E를 가져올 수 있음을 제시하고 있다.

이상 설명했듯이 E는 개인차원에 국한된 것이 아니라 집단, 나아가 조직전체차원에 까지 확대되는 개념이다. 개인E를 E의 기초, 집단E를 E의 핵심이라고 했는데 그렇다고 절대로 조직E가 중요치 않다는 의미가 아님을 명심해야 한다.

4.2.2 임파워먼트의 과정 및 관련이론

위에서 언급되었듯이 E는 개인단위에서 출발하여 집단단위를 거쳐 조직단위에 까지 연결되는 개념이다. 즉, 개인단위에서 개인E를 통하여 임파워된 개인이 자신의 파워를 활용하여 타인의 파워증진을 추구하면 (이때 임파워 시키는 사람을 empowering person, 임파워 시켜진 사람을 empowered person 이라고 한다) 집단E가 일어나고, 이러한 과정이 조직에 확산되면 조직E가 발생하여 결과적으로 조직변혁이 일어나 조직이 지속적으로 성장하게 된다는

것이다.

개인단위의 자기E에 초점을 두는 연구중 대표적인 것은 Thomas와 Velthouse(1990)의 연구로 이들은 E란 개인에게 영향을 미치는 행동이나 조건의 집합체가 아니라 개인내에 존재하는 영향 그 자체라고 한다. 따라서 E연구의 핵심은 개인내에 존재하여 E의 발생여부에 영향을 미치는 심리적 요인들을 파악하는 것이라 한다. 이들이 제시하는 심리적 요인들은 사실 동기부여가 어떻게 야기되는가를 설명하는 기대이론(expectancy theory)에서의 세부요인들과 비슷하다. 즉, 동기부여가 일어나고 안일어나고 좌우하는 요인이나 E의 발생여부를 좌우하는 심리적 요인들이 비슷하다는 것이다.

집단단위의 집단E에 초점을 두는 연구는 주로 리더십연구와 결부되는데, 대표적인 연구자로서 Burke(1986), Block(1987), House(1988), Conger(1989)를 들 수 있다. 이들의 연구는 리더십 유형에 (그리고 추가적으로 집단내의 특성 몇가지에) 따라서 임파워되거나 역임파워(disempower)되는 정도가 달라진다는 것이다. 이들의 논리는 결국 비전 제시형 (또는 흔히 하는 말로 변혁적)리더가 가장 E를 잘 가져온다는 것이다.

리더십 유형과는 관점을 달리해서 보다 구체적으로 집단내의 E과정을 설명하는 것으로는 Murrell(1985)의 6가지 방법(교육, 학습, 멘토링/지원, 제공, 구조화, 현실화)외에 Bandura(1977)의 4방법(긍정적인 방향으로의 감정적 지원, 격려와 설득, 타인의 성공모델 관찰, 성공적인 작업성취경험의 실제 취득)을 들 수 있다. 더 나아가 리더십 유형과 E 과정유형을 잘 결합한 사람으로는 Mills(1992)를 들 수 있다.

6) 우리 머리속에서 (인지적 과정에서) 일어나는 E현상을 Spreitzer(1995)는 심리적 E (psychological empowerment)라고 부르기도 한다.

Mills(1992)는 관리를 조직하고(해야 할 일이 무엇인지 결정하고, 작은 단위로 나눈 후, 누가 그것을 수행해야 할 지 결정 하는 것), 위임하고(개인, 집단, 부서에 책임을 부여하는 것), 감독하는 것(일이 일정애 맞게 적절히 수행되었는지 평가하는 것)으로 보았을 때 결국 관리스타일에는 세가지가 있는데, 첫째는 이러한 관리활동을 지시형(일방적 결정형)으로 하는 것이고, 둘째는 참여형으로 수행하는 것이라 하였다. 세번째는 관리자가 일을 조직화 하는 대신에 미션(mission: 일정기간내 작업단위가 이룩해야 하는 구체적 목적)을 형성하고, 위임 대신에 개인이나 집단을 임파워시켜 주어진 자원을 가지고 그들이 최선이라고 생각하는 방법으로 목적을 달성케하며, 나아가 감독하는 것 대신에 결과를 미션과 대비해서 측정·평가 하는 것이라 하였다. 그는 이 세번째 스타일(즉, empowering 스타일)은 두번째 참여형과는 본질적으로 틀리다고 강조하고, 나아가 미션과 측정없는 E는 진정한 E가 될 수 없다고 하였다. 따라서 1:1 관계의 dyadic 차원이든 집단차원이든 단지 비전을 제시하고 동기부여만 시켜주는 것은 E가 아니고 구체적 미션을 제시하면서 비전을 제시하고 임파워시킨 후 측정결과 미션달성이 이루어 졌다고 판단되어야만 진정한 E의 과정이 성립되는 것이다.

조직차원에서의 조직E는 조직변혁과 맥을 같이 하는데 조직변혁의 과정연구를 대표하는 학자로는 Kilmann(1989)을 들 수 있다. Kilmann은 조직변혁이란 5단계(조직문화단계, 능력개발단계, 팀빌딩단계, 제도-구조 변경단계, 보상단계)가 순차적으로 연속되어야 한다고 하는데, 저자가 해석하기로는 두번째의 능력개발단계, 세번째의 개발된 능력을 조직내 타 구성원에게 확산시키는 팀빌딩단계, 그리고 네 번째의 제도-구조 변경단계가 바로 개인, 집단, 및 조직E를 의미하는 것이다.

4.3 임파워먼트의 다양한 대상

앞에서 E는 여러 내용이 여러 수준에 내포된 복합적 의미임을 보았다. 따라서 E는 어느 한 수준에서 한가지 내용만을 변화시키는 단편적인 변화(single change)가 아니고, 전체적인 변화(system change)를 요구한다. E의 대상으로 조직내 구성원의 사고(mindsets), 구성원간의 관계(relationships), 조직의 제도나 구조(structures)가 있을 수 있는데, E는 이들 모든 면에서 변화가 일어나야 진정 올바르게 달성될 수 있다. 기업조직에서 E가 흔히 실패하는 이유는 대체로 E의 대상들 중 어느 하나의 변화에만 치중하기 때문이다.

E의 세가지 대상을 의자의 다리에 비유하면 쉬울 것이다. 세계의 다리는 균형을 잘 이루는데, 그 중에 부분(예, 하나)만이 변화면(길어지면) 당연히 의자는 넘어지게 된다. 구조/제도적 변화의 대표적인 예는 기존의 피라밋형태의 조직을 팀제로 바꾸는 것이다. 작금의 많은 한국기업이 팀제로의 변환을 추구하였고/하고 있다. 하지만 국내기업의 팀제가 제대로 성과를 거두기 보다는 아직도 많은 문제점을 야기시키고 있다. 쉬운 이유중 하나는 우리의 기업이 구조/제도적으로는 팀제로 전환해 놓았지만 구성원의 사고방식이나, 구성원간(팀장과 팀원 혹은 팀원간)의 관계에서는 아직 과거의 피라밋식 삼각형의 논리에 여전히 젖어 있고 미처 변하지 않았기 때문이다. 즉, 구성요소 세가지중 하나(구조/제도)만이 변한 미완의 상태이기 때문이다. 따라서 E가 이룩되어야 우리의 팀제가 진정 효과를 발휘할 것이다. 이상에서 설명한 3가지 변화대상을 수준과 연결시켜 보면 사고변화는 개인E에서, 관계변화는 집단E에서 그리고 구조변화는 조직E에서 흔히 일어난다.

4.4 임파워먼트와 타개념과의 관계

사회과학의 모든 개념이 그러하듯이 E 또한 기존의 개념에 기반을 두고 태동한 것으로 기존개념의 한계성을 극복하여 보다 인간과 조직의 발달에 도움을 주고자 하는 것이다. 여기서는 기존개념으로서 E의 배경이 되는 타 개념과의 관계를 살펴보기로 한다.

4.4.1 동기부여(Motivation)와 임파워먼트

2차대전후 심리학자들(예, Maslow, Rogers, Fromm, Lewin, McClelland)에 의하여 개인자신(self)에 대한 관심이 고조되었고, 이러한 개인자신에 대한 관심을 조직에 응용하려는 노력으로 인하여 동기부여분야의 발달이 급속히 이루어 졌으며, 그 대표적인 예가 McGregor(1960)의 *The human side of enterprise*이다. 세계대전후 동기부여가 사회전체적으로 강조되었던 것처럼 요즘은 E가 강조되는데, 동기부여영역이 개인에 초점을 두고, 그 개인에 동기를 부여하는 내용과 과정이 무엇인가를 연구하였듯이 E 또한 개인자신(self)에서 출발한 개념이다. 하지만 동기부여와는 달리 E는 개인수준에서 끝나는 것이 아니라 작업, 일, 성취뿐만 아니라 집단 및 조직차원에 까지 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 둔것이 E이다. 따라서 동기부여의 관심사는 “조직의 성과증진에 구성원이 공헌하게 하기 위해서 우리가 그들에게 해줄 수 있는 것이 무엇인가?”에 있었던 반면, E는 “사

람들로 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.

4.4.2 조직개발(OD)과 임파워먼트

OD와 E는 상당히 유사점이 많다. 인간주의적(humanistic)인 관점하에 개인의 잠재력을 개발해야 한다는 것이나 개인과 조직의 목표를 결부시켜야 한다는 것 또한 유사하다. 차이라면 발전이라는 개념에 파워라는 개념이 추가되었다는 것과, OD는 그야말로 조직개발에 우선적인 초점이 있고 E는 개인발전에서 출발한다는 것이다. E의 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 개인발전(self-plus E)을 유도하고, 그것의 결과로서 조직발전(organization-plus E)을 가져오도록 한다는 것이다. 따라서 E는 파워논리에서 출발하여 OD관점을 수용한 후 그 범위를 개인의 내면수준에서부터 조직전체수준에 까지 넓힌 개념이다. 나중에 변혁(transformation)과의 관련성에서 보다 상세히 설명되겠지만 '조직전체수준'이라는 점에서 OD와 E는 또 차이가 난다.

4.4.3 학습 및 변혁과 임파워먼트

요즘 많은 경영혁신기법/개념들이 혼재하는 상황에서 개념들간의 차이와 유사성을 모르고, 단지 서로 용어가 다르니까 그 용어들을 상호 독립적인 것으로 취급하는 경우가 많다. 최근에 무척 많이 언급되는 학습(learning)과 변혁(transformation)의

〈표 4〉 학습, 변혁, 임파워먼트의 관계

수준	학습(과정)	임파워먼트	변혁	학습(결과)
조직	조직학습 ⇨	조직E ⇨	조직변혁 ⇨	학습조직
집단	집단학습 ⇨	집단E ⇨	집단변혁 ⇨	학습집단
개인	개인학습 ⇨	개인E ⇨	개인변혁 ⇨	학습개인 (학습인)

개념을 E와 비교할 때도 그렇다. 많은 사람은 이들이 서로 다른 개념이라고 취급한다. 그러나 이들은 서로 독립적이지 않고 상호 매우 밀접하게 연관되어 있다.

〈표 4〉에 정리된 것처럼 E가 있기 위해서는 학습이 있어야 하고 (즉, 학습을 통해서 역량증대가 일어난다), E가 있어야 변혁이 되며, 변혁의 과정이 반복되면 결과적으로 학습조직/집단/개인이 이룩될 수 있는 것이다. 즉, 이들은 조직의 지속적 변화 및 성장을 위해 상호 연관된 개념이라고 할 수 있다.

앞의 〈표 3〉과 〈표 4〉를 연결하여 보았을 때, 우리는 결국 조직차원에서의 E(집단E)의 조직내 확산과 제도/구조변화를 통한 E 의향과 행동의 정착의 초점이 조직변혁(organizational transformation)이라는 것을 알 수 있다. 결국 개인 및 집단차원에서 주로 논의되는 E가 조직차원으로 확대되면 조직변혁과 의미를 같이 하게된다. 바로 이 이유때문에 조직변혁에서 논의되는 내용들이 E의 개념과 맥을 같이 하는 것이며, 임파워링 리더(empowering leader)의 속성이 변혁적 리더(transformational leader)의 속성과 같아지는 것이다. E와 변혁이 대두된 시점과 배경, 그리고 양자를 연구하는 학자들의 논리가 서로 비슷한 것도 바로 이런 이유이다.

조직내 구성원이 자기E를 추구한 후 타구성원에게

자신의 키워진 파워를 확산하면, 궁극에는 조직 전체의 파워가 커지고 조직이 변혁하여 지속적으로 성장하고 영속된다는 것은 조직학습(organizational learning)의 논리와 맥을 같이 한다. 따라서 개인차원에서 출발하여 조직차원까지 확대된 E나 조직차원에서 출발하여 집단 및 개인차원에 까지 내려가는 변혁이나 궁극적 목표는 같으며, 이 양자 모두에게 학습(learning)의 논리가 깔려 있는 것이다. 즉, 한 개인이 학습개인(learning person)이 되지 않고는 자기 E를 못하며, 이러한 사람은 결국 자기변혁을 못가져 온다는 것이다. 더 나아가 학습, 임파워먼트, 변혁간의 이러한 관계논리가 집단수준과 조직수준에서도 꼭 같이 적용되는 것이다. 변혁적 리더의 대표적 특성으로 '평생 학습하는 사람(life-long learner)'이 강조되는 것도 같은 맥락이다.

5. 임파워먼트의 방법

본 글에서 지금까지는 E의 의미(내용)을 이해하는데 초점을 두어왔다. 이제는 E를 현실조직에서 실현/구현하는 방법을 논하기로 한다. E의 (좋은/옳은) 방법을 논한다는 것은 (100% 정답이 없기

때문에) 사실 쉬운 일이 아니다. 다시 말하면 누가 어떠한 방법을 제시하여도, 항상 그것은 비판의 대상이 될 수 있기 때문이다. 그렇지만 E의 방법을 전혀 언급하지 않는 것 보다는 언급을 시도하는 것이 옳고, 또 도움이 된다고 본다. 앞서 강조하였듯이 현실에서는 E에 관한 오해가 많을 뿐더러, (그렇기 때문에) E의 실현을 영똥하게 추구하여 조직에 해를 끼치는 경우가 왕왕있기 때문이다.

E의 방법을 논함에 있어서는 지금까지의 (우리의 입장에서는 주로 외국기업의) 시행착오를 참고로 하되 성공사례를 중점적으로 정리하면 효과적인 것이다. 따라서 앞서 제시한 E의 올바른 의미를 바탕으로, 과연 어떻게 E노력이 추진되어야만 조직에 도움이 되는 방향으로 E개념이 실현될 지 논하기로 한다. 구체적 내용을 논하기 전에 우선 E의 방법을 논하는 기존의 글에는 어떠한 것이 있는지 보기로 하자.

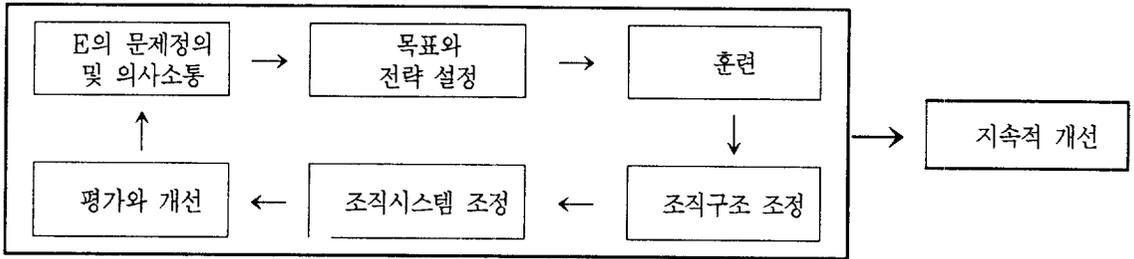
5.1 임파워먼트의 제방법 Benchmarking

실무자들이 많이 보는 (전문)잡지에서는 E의 방법을 논함에 있어 '어떻게 하면 된다/안된다'식의 경험담 또는 사례가 많이 제시되는데, 그 내용은 대체로 단편적이다. 따라서 여기서는 그 많은 단편적 내용들 보다는 학술지나 단행본에서 제시하는 방법을 보기로 한다.

학술지에서 E의 방법을 언급하는 것중 대표적인 것으로 Conger & Kanungo(1988)와 Randolph(1995)의 글을 들 수 있다. 전자는 5단계의 과정논리를 (실증자료의 뒷받침없이) 개념적으로 제시하는데 반해 후자는 변화를 추구한 10개 기업을 직접 관찰한 경험을 바탕으로 서술되었기에 여기에 소개한다. Randolph는 E의 성공적 실행은 <표 5>와 같은 3단계를 거쳐야 한다고 제시하면서, E가 결코 마술이 아니며, 몇 개의 단순한 단계와 많은 인내로 구

<표 5> Randolph가 제안한 임파워먼트 실천방법

단계	내용	
1	정보공유	<ul style="list-style-type: none"> · 조직성과에 관한 정보공유 · 구성원들로 하여금 사업을 이해케 지원 · 중요정보의 공유를 통한 신뢰감 증진 · 자기 스스로 모니터하는 가능성 형성
2	구조화를 통한 자율성 증진	<ul style="list-style-type: none"> · 명확히 비전과 세부사항을 설정 · 목표와 역할을 공동으로 설정/확정 · E를 가능케 하는 새로운 의사결정 절차를 설정 · E성과의 관리절차를 새롭게 형성 · 훈련을 강화
3	팀제 도입	<ul style="list-style-type: none"> · 새로운 스킬의 방향과 필요훈련을 제공 · 변화를 북돋우고 지원 · 점차적으로 관리자의 통제를 줄임 · 리더십 부재상황에서 작업을 진행 · 두려움의 요소들(내용을) 인정/수용



〈그림 3〉 Kinlaw가 제안한 임파워먼트 실천과정

성된 것임을 강조한다.

1단계는 결국 같은 배를 타고 있다는 인식을 부여하여 주인의식, 상호관련성, 신뢰감 증진을 추구하는 것이다. 2단계는 구성원 스스로가 할수 있는 체계를 형성하는 것이고, 3단계는 계층구조 논리에서 팀제로의 전환이 있어야만 진정 E가 실행될 수 있다는 것이다. 독자들은 이상의 내용이 앞서 E의 다양한 대상을 설명하는 〈그림 2〉의 내용과 상당히 유사함을 알 수 있을 것이다.

단행본에서 E의 방법을 논한 것으로는 Kinlaw (1995)의 과정모델이 대표적이다. 그는 E란 〈그림 3〉의 세부과정들이 반복되면서 지속적으로 조직의 개선(성장)을 가져오는 것이라고 한다.

이상 학술지와 단행본에서 나온 두가지를 보면 결국 E의 방법이 조직변화의 방법과 별 차이 없음을 알게 된다. 이는 이미 앞에서 'E가 조직개발적 의미를 강하게 지니고 있다,' 'E는 학습 및 변혁의 내용과 상호 연결된 개념이다'고 하면서 누차 강조된 내

용이다. 앞에서 E는 개인, 집단, 조직수준에 따라 그 의미/내용이 서로 다르다고 했다. 따라서 여기에서도 E의 수준별로 어떠한 내용이 갖추어지고 실행되어야 진정한 E가 조직내에 실현될 수 있는지를 논하기로 한다.

5.2 임파워먼트의 수준별 방법

5.2.1 개인(자기) 임파워먼트

개인E는 개인의 직무수행에 필요한 제반 역량의 증진을 의미하므로, 그 내용은 한 개인이 수행하는 직무의 특성에 따라 달라진다. 그러나 직무내용에 관계없이 모두에게 필요한 공통적 역량이 있을 수 있다. 즉, E의 실현에 꼭 필요한 개인의 능력요건(필수내용)이 있는바, 대표적인 것으로 개인자신의 자긍심, 대인관계능력, 집단의사결정능력의 3요소가 있다.

집단과 조직내의 E는 구성원간의 상호신뢰를 바

〈표 6〉 개인 E의 필수내용과 필요성

내 용		필요성	
Self-esteem 증진 (=타인신뢰감 증진)	⇒	타인E 가능성 증대	} 집단E의 필요조건
대인관계능력 증진	⇒	팀웍 증진	
집단의사결정능력 증진	⇒	질높은 집단결정 증진	

탕으로 이룩된다. 그런데 타인신뢰감은 자기신뢰감을 기초로할 때 진정 이룩될 수 있다. 따라서 구성원이 자긍심(self-esteem)을 지닐 때 진정 E의향이 조직내에서 촉발·지속될 수 있다.

그런데 효과적인 팀웍을 통한 집단의 성과를 위해서는 팀장 개인의 자긍심 증대만 가지고는 안된다. 즉, 자긍심 증대는 단순한 필요조건에 불과하다. 따라서 팀장의 대인관계능력과 집단의사결정능력의 증진이 동시에 요구된다.

1) 자긍심 증진

자긍심 증진을 위해서는 강한 자아상(self-image)의 정립, 긍정적 자기대화(self-talk, internal dialogue)의 기회 증진(Stewart, 1994), 자기결정(self-determination)의 가능성 증진이 필요하다(Lloyd & Berthelot, 1992). 자아상이란 우리 각자가 자기자신에 대한 이미지를 어떻게 지니고 있는가에 관한 것인데, 문제는 우리가 흔히 자신의 긍정적인 측면보다는 부정적인 측면에 신경을 쓰는 경우가 많다는 점이다. 우리가 우리자신을 강하고 긍정적으로 여기지 않으면, 우리가 남도 그렇게 여길 것이고, 그럼 남을 신뢰하지 못하고 파워를 이전하려 하지 않을 것이다. 즉, 남에게 파워를 잘 이전하려면 남을 신뢰해야 하는데, 그 이전에 우리 스스로를 신뢰해야만 한다는 것이다. E증진 교육과정에서는 구성된 각자의 자아상이 긍정적이고 강하게 형성되도록(또는 그것이 중요하다는 것을 충분히 깨우치도록) 자기 자신을 들여다보면서 양식을 작성케 하고, 토론하는 과정을 거쳐야 한다.

자기대화와 자기결정에서도 자아상의 경우와 유사

한데, 구성원(참여자)으로 하여금 자기대화의 중요성⁷⁾을 주지시키고, 스스로 능동적으로 자신의 삶을 리드해 나가는 사람이 되도록 유도한다. 구체적으로 예를 들어보면 자신의 일과 목표가 무엇인지 파악케 하고, 목표달성을 위한 계획을 수립케 하며, 목표달성을 위해 취할 행동의 내용, 그러한 행동을 취했을 때 발생가능한 두려움의 내용, 그 두려움의 발생가능성(확률), 그것을 예방하는 방안, 예방안된다면 대처/대응하는 방안 등을 서술케도 한다. 그리하여 종합하였을때 자신이 당장 해야할 일을 도출케 한다. 이러한 과정을 거치면 결국 구성원(참여자)들은 자신을 긍정적으로 여기게 되고, 자신의 삶에 능동적/적극적이 되는 길을 걷기 시작할 것이다.

2) 대인관계능력 증진

자신의 삶에 긍정적이고 자신감이 넘치는 사람이라도 의사소통과 협력을 못하면 결코 성과를 내지 못한다. 즉, 자기 혼자 잘났다고 생각하면 집단성과는 기대하기 어렵다. 따라서 대인관계능력의 증진이 필요한데, 예를 들어 E증진 교육과정에서는 두가지 능력(의사소통능력과 갈등관리능력)의 증진을 추구해야 하는데, 이들이 무엇이고 이들을 어떻게 증진시키는 지 알게 하여야 한다.

의사소통능력에는 적극적 경청력(active listening skill)과 실수관리(mistake management)가 포함되어야 할 것이다. 갈등관리능력에는 우선 갈등관리가 무엇이고 왜 중요한지를 이해시킨 후, 참여자 각자의 갈등관리 유형을 진단하여 그들 스스로가 자신의 갈등관리경향을 알게한다. 그후 자신의 유형에 기초하여 자신에게 적합한 갈등관리방법을 경험/숙

7) 우리가 우리 스스로에게 이야기 할 경우(즉, 자기대화의 경우)가 많은데, 사실 그 내용을 가만히 들여다 보면 긍정적인 것 보다는 부정적인 것(자기 질책의 내용을 지닌것)이 더 많다. 이런 상황의 반복은 결국 우리 스스로가 우리 내면의 자아를 온연중에 왜소하고 약하게 만들어 나아간다고도 볼 수 있다. 따라서 자긍심을 키우기 위해서는 의도적인 자기칭찬 성격의 자기대화도 필요하다.

지케 하면 좋다.

3) 집단의사결정능력 증진

우리는 일반적으로 팀의 구성원이 집단으로 모여서 토의하고 공동으로 의사결정하면 그 의사결정의 질이 개인이 혼자서 내리는 결정(판단)보다는 훨씬 우수하리라 생각한다. 사실 그것이 집단의사결정의 존재이유다. 그런데 왕왕 집단의사결정의 결과가 개인의사결정의 결과보다도 훨씬 미흡한 경우가 많다. 따라서, 팀제의 확산과 더불어 팀내의 집단의사결정이 상사의 개인의사결정보다 강조되는 요즘, 팀장과 팀원의 능력 중 집단의사결정능력은 매우 중요한 것이다.

따라서 E증진 교육과정에서는 구성원들에게 집단의사결정의 결과가 개인의사결정의 결과보다 못할 수 있는 이유가 설명되어야 하고, 이러한 과정에서 구성원들은 자신의 경험과 결부시켜 생각하면서 집단의사결정의 역작용을 알게된다. 그후 집단의사결정을 개선하는 방법을 제시/설명하고 체험학습을 통하여 그 방법들이 체득되도록 해야 한다.

5.2.2 집단 임파워먼트

팀장이 키워진 자기의 능력과 자기신뢰감을 바탕으로 남을(팀원을) 임파워할때 고려해야 하는 제요인을 검토하고 실제로 체험해 보는 과정이 집단E에 있어야 한다.

우선 팀장들로 하여금 현재 자신이 관리하는 팀내의 E수준을 알게/도출케 하는 E진단지를 보급하고 훈련시키는 것이 바람직하다. 그후 E에의 장애요인을 이해케 해야 하는데, 파위를 부여하는 팀장자신 뿐만 아니라 파위를 부여받는 입장인 팀원들도 사실 E를 (파위 부여받기를) 싫어하고 저항하는 경향이 매우 강하게 존재함을 알게하여야 한다. 그리고 나

서 구체적으로 어떻게 그러한 장애요인을 극복해 나아가는 가를 설명하고 토론하여야 한다.

더 나아가 집단E가 실제로 집단/팀내에서 일어나는 과정을 이해/준비케 하는 과정을 거쳐야 하는데, 그 첫단계는 팀장의 자기준비단계이다. 자신이 어떤 불안/불만상태에 있는지 알게한 후, 양식을 활용하여 자신을 스스로 분석케 하고 자신이 해야할 일을 도출케 하므로써 E가 자신의 집단/팀내에서 가능하다는 자신감을 스스로에게 불어넣는 기회를 제공하여야 한다.

두번째는 집단준비과정인데 E-Day(empowerment day)를 어떻게 정하고, 구성원을 어떻게 준비/훈련시키며, E-Day당일에는 어디서 어떤 식으로 선언을 하고, 그후 사후관리는 어떻게 해야 하는가를 준비케 하는 과정이 필요하다. 여기서 중요한 것은 팀장으로 하여금 단지 이해하게 하기보다는 실천의 의욕을 가지게 해야하는데, 예를 들어 실행계획서를 E증진 교육과정내에서 직접 작성토록 하는 것이 좋은 방법이다.

5.2.3 조직 임파워먼트

Messmer(1990)가 Fortune 1000기업의 200개 기업을 연구한 결과에 의하면, 미국기업의 경우 경영자의 88%는 E를 실천하고 있다고 하고 반면에 해당 종업원은 64%만이 그렇다고 했다. Messmer는 이러한 인식의 격차가 일어난 가장 큰 이유가 경영/관리자의 의도나 말과는 달리 조직의 실질적 제도나 구조가 바뀌지 않았기 때문이라고 결론내렸다. 즉, 언행일치가 되지 않았다는 뜻이다.

조직내의 E가 변창하기 위해서 구성원으로 하여금 조직의 각종 규정, 관행, 제도, 구조 등에서 어떠한 변화가 일어나야 하는지 알게하고, 실제로 그러한 변화가 해당조직에서 일어나게끔 자기조직에

필요한 변화의 구체적 내용을 도출케 하는 과정이 있어야 한다. E증진 프로그램에서 이 과정은 개인 한사람 한사람의 내면적인 것과는 관계없이 공통적인 것에 초점을 두므로, 개별적으로 양식을 작성하기보다는 토론과 정리에 큰 비중을 두어야 할 것이다. 물론 이러한 과정에서 도출된 필요변화의 내용이 관련부서에 전달되고, 적극 수용되어야 진정한 조직E가 일어날 것이다.

조직E에서의 초점은, 이미 <그림 2>와 <표 5>에서도 나왔지만 피라미드식의 계층(위계)구조를 팀제 및 네트워크 구조로 바꾸면서, 그러한 변화와 연결된 (혹은 그러한 변화를 뒷받침하는) 각종 관리제도나 관행을 변경하는데 초점이 두어져야 한다. 그리하여 개인 및 집단E과정에서 일어난 변화가 확고히 조직내에 확산되고 뿌리내릴 수 있게 하여야 한다.

6. 맺는말

앞서 서론에서 본 논문의 목적은 (증폭되는 관심에 비해) E에 관한 글이 전무하다시피한 현실에 토의의 기초를 마련하고, 나아가 E에 관련한 한국기업의 잠재적 시행착오를 줄이는데 있다고 했다. E의 의미를 정리하고 방법을 제시했는데, 물론 둘다 아직 문제가 많지만 상대적으로 후자가 더 심할 것이다. 그 이유는 (이미 앞에서 제시하였듯이, 마치 equifinality처럼) 하나의 정해진 목적지를 향한 방법(과정)은 수없이 많을 수 있고, 또 대부분의 한국기업이 아직 E를 실천하지도 않았거니와, 설사 유사하게 실행하였다해도 그 결과를 논할 단계가 아직은 아니기 때문이다. 즉, 검증되지 않은 것을 이론과 남의 시행착오에만 기초하여서 썼다는 점이다.

따라서 이쪽 분야의 글이 계속 이어져야 할 것이다.

비록 연역적인 색채가 강한 귀납적 글이지만, E는 반드시 우리기업에서 실천에 옮겨져야 한다. 작금에 유행처럼 번지는 팀제의 도입과 함께 반드시 추구되어야 하는 것이 E라고 생각한다. 구조적으로는 팀제, (사고 및) 관리적으로는 E가 갖추어져야 진정한 팀제의 꽃이 필 수 있을 것이다. 물론 이때의 E는 협의의 E를 의미한다. 넓은 의미로 보면 E에는 '팀제로의 전환'이 포함되어 있기 때문이다. 더 나아가 E의 실천은 국제적으로 높은 blue-collar의 생산성에 비해 상대적으로 떨어진 국내 white-collar의 국제적 생산성을 높이는 계기가 될 수도 있으며, 요즘 강조되는 열린경영과 상생(相生)경영을 구현하는 현실적 방법이라 하겠다. 아무튼 역동적인 조직 내외의 환경/상황변화에 대처하려면 어떠한 조직에서든 E의 내용이 가미되고 실현되어야 한다. '그렇게 하면 더 좋을 것이다'가 아니고, 이제 우리기업은 더 이상 미룰 수 없이 그렇게 해야만 하는 상황에 직면했음을 분명히 인식해야 한다.

참 고 문 헌

- 박원우 (1992), Empowerment: 파워다툼에서 파워 증대로의 사고·행동전환, 勞使關係研究, 3, 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, 197-210.
- 박원우 (1995), Empowerment와 기업문화, 자율과 혁신의 기업문화, 서울, 삼성정신문화연구소, 63-97.
- Bandura, A. (1977), "Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral

- change." *Psychological Review*, 84, 2, 191-215.
- Block, P. (1987), *The empowered manager*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Boren, R. (1994), "Don't delegate -- empower," *Supervisory Management*, 10.
- Burke, W. (1986), "Leadership as empowering others," in S. Srivastva (Ed.), *Executive power*, 51-77, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1989), "Leadership: The art of empowering others," *Academy of Management Executive*, 3, 1, 17-24.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Ford, R. C. and M. D. Forttler (1995), "Empowerment: A matter of degree," *Academy of Management Executive*, 9, 3, 21-31.
- Harari, O. (1994), "Stop empowering your people," *Small Business Reports*, March, 53-55.
- House, R. J. (1988), "Power and personality in complex organizations," in L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.10, Greenwich, CT, JAI Press, 305- 357.
- Kanter, R. M. (1983), *The change masters*, New York, NY, Simon & Schuster.
- Kilmann, R. H. (1989), *Managing beyond the quick fix*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Kinlaw, D. C. (1995), *The practice of empowerment*, Hampshire, England, Gower.
- Kizilos, P. (1990), "Crazy about empowerment?," *Training*, December, 47-56.
- Lloyd, S. R. and C. Berthelot (1992), *Self-empowerment*, Edinburgh, England, Kogan Page.
- McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*, New York, NY, McGraw-Hill.
- Messmer, M. (1990), "How to put employees empowerment into practice," *The Woman CPA*, Summer, 25.
- Mills, D. Q. (1992), "The truth about empowerment," *Training & Development*, August, 31-32.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Murrell, K. L. (1984), "The definition, the literature, and the initial conceptual underpinning of empowerment," *Working paper*, University of West Florida.
- Murrell, K. L. (1985), "The development of a theory of empowerment: Rethinking power for organization development," *Organization Development Journal*, 3, 2, 34-38.

- Nelson, R. B. (1994), *Empowering employees through delegation*, New York, NY, Irwin.
- Oates, D. (1992), "Power to the people who want it," *Accountancy*, December, 34-36.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in organizations*, Boston, MA, Pitman.
- Randolph, A. (1995), "Navigating the journey to empowerment," *Organizational Dynamics*, 23, 4, 19-32.
- Rothstein, L. R. (1995), "The empowerment effort that came undone," *Harvard Business Review*, January-February, 20-31.
- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1442-1465.
- Stewart, A. M. (1994), *Empowering people*, London, Pitman.
- Thomas, K. W. and B. A. Velthouse, (1985), "Cognitive elements of empowerment," *Paper presented at the meeting of Academy of Management*, Los Angeles, CA, August.
- Thomas, K. W. and B. A. Velthouse, (1990), "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation," *Academy of Management Review*, 15, 4, 666-681.

Empowerment: Its Meaning and Application

Won-woo Park*

Abstract

Though one step behind American and European firms, Korean companies also show great interest in the concept of empowerment nowadays. However, there is almost no book or article (in Korean) indicating what the concept is, and how it should be applied. What is more, few introductory writings on this topic/concept, in fact, misunderstand and even distort its true meaning.

With the descriptions of multifaceted meaning of empowerment used in various areas such as politics, sociology, education, environmentology; how it first began and grew in the area of business for the past ten or more years was explained in detail. The point that empowerment is a 'positive-sum approach to power' is emphasized.

Due to the internal and external situations faced by Korean firms, Korean firms must pursue empowerment, not only because it is good but because there is no other way than to accept it. That is, empowerment is very important and urgently needed in Korean firms.

Empowerment is a complicated concept which can be described somewhat differently depending on what perspective (e.g., content, purpose, method) one have. However, it is not the 'power (authority) delegation' as very often misunderstood and misused by most people. It is a concept of power enlargement, utilization, and diffusion: through which an active, autonomous, and creative management can be pursued.

Empowerment's meaning also differs depending on the level of study (i.e., individual, group, organization). Group empowerment (based on individual empowerment) is the key in empowerment process. However, the three (individual empowerment, group empowerment, and organization empowerment) are interrelated and interdependent. Thus, one can not be fulfilled without the help of the remaining two. Therefore, empowerment within an organization can be linked to change and success only when empowerment in all three levels have been accomplished. The three levels of empowerment, however, are related to the change in mindset, relationship, system and structure, respectively. Therefore, empowerment is a foundation of (necessary condition for) organizational transformation and learning organization.

* Kyung Hee University, School of Business