

## 임파워먼트(empowerment)

내연엔진은 가솔린에 의해 움직이듯이, 사람은 자긍심에 의해 움직인다. 만약 자긍심이 가득 차 있으면 오래 가지만 반만 차 있으면 곧 놓아야 하고, 비어있다면 곧 멈추고 말 것이다.(Tomas Szasz)

'21세기 새로운 환경 속에서 기업이 계속적으로 성장하기 위해서는 임파워먼트가 반드시 존재해야한다.'고 한다. 심지어 과거 30년간 '경영/관리론의 발전은 임파워먼트의 탄생을 위해서 존재했다(Andrews, 1944)' 라고 강조되기도 했다.

임파워먼트는 구미기업에서 이미 약 20년에 걸쳐 보편적으로 활용된 개념으로서, '변화하는 환경에 능동적으로 대처하고 고객만족을 신속히 추구하고자 상대적으로 조직의 하위계층 사람들에게 의사결정권을 많이 이양/위임하는 것' 이라고 흔히 알려져 있다. 조직의 상층부에서 권한을 쥐고 통제중심의 관점에서 조직을 운영하기 보다는 권한이양을 통해 구성원의 자발적이고 적극적, 능동적인 활동을 유도하는 개념이다.

우리나라의 기업 또한 통제중심의 관리에서 자율과 몰입중심으로 변화해야 하기에 구미기업보다는 늦지만 최근 들어 임파워먼트에 대한 관심이 부쩍 늘고 있다.

우리업계의 경우 '변화가 필요하다.' 혹은 '변화해야만 산다.' 를 부르짖는 상황은 이제 넘어서었다고 본다. 웬만한 조직구성원들은 '변화의 필요성' 을 다 느끼고 있다. 그간 수많은 기업들이 조직의 비전을 제시하면서 구성원의 변화를 강조해 왔다. 그런데 문제는 그들이 설령 변화의 필요성을 느끼고 있다 해도 실제 행동에서의 변화가 아직 잘 일어나지 못하고 있다는 것이다.

실질적 조직변화는 구성원 개개인의 사고, 행동의 변화를 통해 일어나고 이러한 구성원의 변화는 부서 혹은 팀

단위의 하위단위조직에서 유발되어야한다. (따라서 어떻게 보면 다분히 형식적이었던 '비전제시' 나 '변화필요성강조' 의 단계를 넘어서서 중간관리자에 의해 유도, 촉발되는 실질적변화가 절실히 필요한 상황이다. 그런데 문제는 이러한 실질적인 변화를 이끌어 가야하는 중간관리층이 자신들의 역할변화를 정확히 인식 못하고 있고, 역할변화를 인식했다 해도 그러한 새로운 역할수행을 뒷받침할 능력과 경험을 지니지 못하고 있다는 점이다. 나아가 많은 경우 조직의 구조, 제도 혹은 포괄적인 의미에서 문화 또한 과거식으로 존재하다보니 어느 누가 먼저 시도하려는 자신감을 지니지 못하고 있다.

따라서, 조직변혁을 위한 핵심은 중간관리자로 하여금 역할변화의 인식을 바탕으로 부서변화에 필요한 능력과 의욕 및 자신감을 지니게 하는 것이다.

이러한 현실의 필요성에 딱 부합하는 것이 바로 조직내 임파워먼트의 증진이다. 따라서 임파워먼트에 대한 국내의 관심이 앞으로 계속 확산될 전망이다. 이러한 현상은 우리 기업의 변화, 혁신 혹은 변혁을 추구하는 한 계속될 것인데, 이는 외국의 기업이 추구하는 변화나 혁신노력의 내용을 보았을 때 거기에도 심층괄구 임파워먼트가 끼어 있는 것과 동일한 현상이다.

Empowerment된 구성원의 특성변화를 살펴보면 적극성, 도전성 및 신속성증대, 책임감과 영향력의 증대, 지속적인 역량증대, 긍정적 사고와 신뢰감의 증대로 나타난다.

서울대 경영학 박원우 교수의 임파워먼트 실천메뉴얼에서

## 경영자의 인관관이 조직의 생존을 결정 한다

근로자는 경영의 동반자인가. 아니면 단순한 관리의 대상인가?

경영자의 관점에 따라 인사정책과 관리방침이 달라지게. 되고 존경받는 기업인으로 또는 돈만 이는 속물로 인식되기도 한다.

내가 아는 기업인에 몹시 실망을 느끼게 하는 사람이 있다. 그는 가난 속에서 힘들게 대학을 다녔고 직장에서는 눈물겨운 노력을 통해 동기생들에 앞선 출세가도를 달렸다. 그는 항상 부자가 되기를 원했고 부자가 되는데 몰두하였다. 드디어 70년 중반 전자회사를 차려 독립하였고 1970년대와 80년대의 한국경제 고도 성장기에는 5개사를 거느리는 데까지 성공을 거두었다.

이제 그는 누가 보아도 부자라 할 위치에 올랐다. 그러던 중 그는 80년대 후반의 노사분규에 휘말려 노조와의 싸움에 사활을 건 투쟁을 벌여야 했다. 장시간에 걸쳐 조업은 중단되고 근로자 누구하나 그를 사장님이라 부르지 않았다. 근 s평소 근로자를 <게으른 놈> <일하지 않고 임금만 축내는 놈> <머리는 썩은 것들이>라고 경멸하였다. 근로자를 인격자로. 창의성을 가진 존재로. 경영의 동반자로. 취급하지 않았고 어떻게든 낮은 임금으로 많은 일을 시키는데 몰두하였다. 사장이 그러하니 중간 관리자들도 사장에게 아무런 진언을 할 수가 없는 분위기였다.

1960년대 초 맥그레거는 인간에 대한 2개의 관점을 정리하여 발표하였다. 그의 X.Y이론(X.Y theory)에서 인간을 X론적 관점을 보면 인간은 근본적으로 일을 싫어하고 책임을 회피하며 안정만을 추구하는 존재이다.

동시에 인간은 조직체 목적은 도외시하고 변화에 저항하며 자기의 이기적 충족만을 추구한다. 그러므로 관리방법은 수동적 인간을 조직 목적에 기여하도록 적극 개입하고 통제해야하며 보상에 대한 위협과 법칙을 관리수단으로 사용해야한다는 것이다. Y론적 인간관은 일을 줄일 수 있는 것이며 일을 싫어하는 것은 조직체의 책임이다. 인간은 책임 있는 일을 원하며 주어진 환경에 따라 의욕

과 자질을 개발할 수 있는 잠재능력을 보유하고 있다. 인간의 근성은 수동적이지 아니며 행동의 결과에 상응해 주어지는 만족도에 따라 조직체 목적에 헌신(commitment)할 수 있다. 따라서 Y론적 인간에 대해서는 자기 통제와 자아실현 욕구 그리고 잠재능력을 개발할 수 있도록 개인의 목적과 조직체의 목적을 통합시킬 수 있는 환경을 조성해야 하고 하였다. 이러한 맥그리거의 인간관에서 보면 앞의 예에서의 경영자는 분명 X론적 인간관계에 위치해 있는 것이며 그런 관점에서의 잘못된 구성원 관리가 격렬한 노사분규를 초래하게 된 것이다. 그 후 그 회사는 자금회전의 어려움을 겪었고 제조업에 염증을 느낀 당사자는 노동자를 필요로 하지 않는다는 이유에서 증권에 뛰어들었다가 전 재산을 잃는 패망의 길을 가고 말았다. 현대기업의 특징 중 하나는 지적 부가가치를 요구한다. 따라서 근로자는 창의적 이어야하며 자기개발 능력이 있어야한다. 그리고 신속 다양한 환경변화에 적응할 수 이쁜 태도를 개발해야한다. 이러한 의미에서 현대기업의 구성원은 Y론에 적합한 인적자원 이어야하고 그들을 관리하는 방법도 Y론적 이어야한다. 한편 인간의 성숙과정(maturity process)에 대해 연구해온 아치리스는 사람은 본질적으로 미성숙한 성격(immature personality)으로부터 성숙한 성격(mature personality)으로 성장해 간다고 하였다. 그에 의하면 인간은 수동적 상태에서 능동적 상태로 의존적이고 하위적 지위에서 독립적이고상위적인 지위로. 제한된 능력에서 다양한 능력으로 단기적이고 얕은 관심도에서 장기적이고 깊은 관심도로 바뀌고 자아의식이 결여된 상태에서 자아의식과 자아통제가 가능한 상태로 성장해 간다.

강남대학교 경영학 김남수 교수 저 "조직인의 이상심리"에서