

# 권력 프로세스와 권력의 창출

“

권력프로세스의 리더십 창출은 조직구성원들로 하여금 조직목적을 위해 자발적이고 귀속적인 행동을 유발하는 리더십을 창출 하게한다.

”

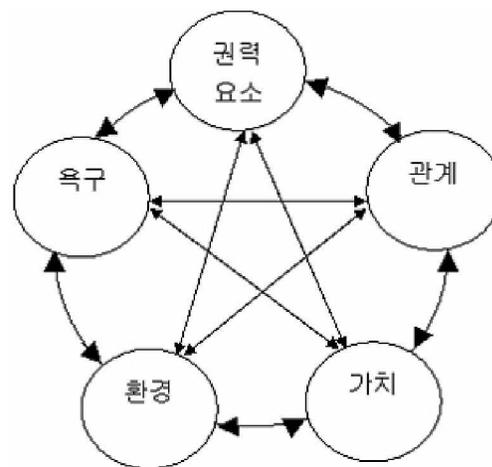


인하대학교 경영대학  
교수 이 경 환  
(032)860-7735

## 1. 권력 프로세스와 권력원천

권력주체는 권력원천(power source)를 기반으로 하여 권력을 행사한다. 권력원천은 권력 프로세스(power process)에 의해서 창출된다. 권력 프로세스는 권력요소, 욕구, 가치, 관계 및 환경의 다섯 가지 권력 결정요인들이 동적 작용(dynamic interaction)을 통해서 권력원천을 창출한다(이경환, 2001).

그림 <1-1>은 다섯 가지 권력 결정요인들의 동적 상호작용에 의한 권력 프로세스를 나타내고 있다.



<그림 1-1> 권력 프로세스

자료: 이경환, 국가생존전략, 두남, 2001

그럼 <1-1>에서와 같이 다섯 가지 권력 결정요인들은 상호간에 영향력을 미치고 있다. 예로서 정치적, 경제적 또는 문화적 환경의 변화는 욕구나 가치 및 관계 형성에 영향을 미친다. 사람들은 자신의 욕구나 가치의 실현을 위해서 자신이 직면하고 있는 환경이나 관계를 변화시키고자 한다.

욕구와 가치는 불가분의 협력관계에 있다. 긍정적인 욕구는 긍정적인 가치를 만들어 낸다. 그러나 겉으로 표방하는 욕구가 긍정적이지만 내면에 숨겨진 욕구가 부정적이거나 이기적일 경우 이러한 욕구는 부정적인 가치를 형성하게 한다. 또한 욕구, 가치, 관계 및 환경은 권력요소의 창출과 선택에 영향을 미친다. 이러한 측면에서 볼 때 권력 프로세스는 권력 결정요인들 간의 동적 상호작용을 통해서 새로운 권력원천을 창출하는 자기 강화시스템(self-reinforcing system)이다.

인간의 필요와 욕구는 다양할 뿐만 아니라 환경, 가치, 관계, 권력요소 같은 요인들의 변화에 따라 끊임없이 변화하므로 이러한 필요와 욕구를 충족시키기 위해서는 지속적으로 다양한 권력원천의 창출이 요구된다. 따라서 권력 주체들은 그들이 가용할 수 있는 자원을 권력요소로 하여 권력 프로세스를 통해서 일련의 권력원천을 창출하며, 이에 근거하여 권력행사를 통해 그들의 욕구를 달성한다. 예로서 기업은 자본을 권력요소로 하여 새로운 기술을 개발하고, 이 기술을 권력요소로 하여 또 다른 권력원천인 제품이나 서비스를 생산하고, 이러한 제품이나 서비스를 통해 경제적 이익을 추구한다. 자본을 권력요소로 하여 개발된 기술이나 이를 근거로 하여 생산된 제품이나 서비스는 욕구, 환경, 가치 및 관계성에 적합 될 때 권력원천으로서 기업 이익에 기여한다.

권력원천의 창출은 하나의 권력요소를 중심으로 이루어지기도 하지만 둘 이상의 권력요소의 역동

적 작용에 의해서도 이루어질 수 있다. 예로서 기술과 자본의 결합은 보다 진보된 새로운 생산기술을 창출할 수 있으며, 종교적 믿음과 정치적 이념의 결합은 새로운 체도를 창출한다. 기업은 권력원천으로서 자본, 기술 및 노동의 권력요소를 중심으로 권력 프로세스에 의해서 창출된다.

권력 프로세스에서 권력 결정요인들 간에 원인과 결과를 뚜렷하게 구분하기가 어렵다. 각각의 권력 결정요인들은 다른 요인들에게 영향을 미칠 뿐만 아니라 각 권력 결정요인들도 변화하며 다른 권력 결정요인을 변화시킨다. 권력 결정요인이 끊임없이 변하기 때문에 권력 프로세스는 동적 과정(dynamic process)이다.

## 2. 권력 프로세스와 가치창출

권력원천은 권력행사의 기반이 될 뿐만 아니라 다음 단계의 권력 프로세스에서 권력요소가 될 수 있다. 예로서 기업의 경제적 인센티브 제도는 가시적 권력으로서 기술자들로 하여금 새로운 기술을 개발하게 한다. 직업 윤리와 조직문화는 비가시적 권력으로서 새로운 작업규칙의 개발을 위한 권력요소로 사용될 뿐만 아니라, 개발된 작업규칙은 경제적 권력인 제품이나 서비스를 창출하기 위한 권력요소가 된다. 이러한 측면에서 볼 때 권력 프로세스는 누적적 프로세스(cumulative process)이며, 또한 인간의 역사는 권력 프로세스를 통한 경제적, 비가시적 및 가시적 권력원천의 지속적인 창출과정이라는 것을 알 수 있다.

권력요소는 고유한 가치를 가지고 있는 자원이므로 권력 프로세스는 본질적으로 가치 창출 프로세스다. 뿐만 아니라 권력 프로세스는 누적적 프로세스이므로 권력변환(the transformation of power)의 각 단계에서 창출된 가치는 권력원천에 누적적



으로 부가 된다. 이러한 측면에서 권력 프로세스는 부가가치를 창출하는 프로세스라는 것을 알 수 있다. 또한 권력 프로세스에서 다섯 가지 권력 결정요인들은 자신의 고유한 역할을 하므로 권력 프로세스에서 창출된 가치 특성은 이들 다섯 가지 요소에 의존한다. 여기서 우리는 권력 프로세스를 통한 가치창출에서 권력 결정요인들의 역할에 대해 알아보기로 한다.

### 1) 권력요소: 권력 프로세스의 중심축(pivot)

권력요소는 비가시적, 가시적, 또는 경제적 자원에 기초한다. 권력요소는 권력 프로세스의 방향을 규정하고, 권력원천의 창출과 소멸의 원인을 제공한다. 권력요소는 권력 프로세스의 중심축(pivot)으로서 권력원천의 중심(centroid)을 형성한다. 권력요소를 소유하거나 통제할 수 있는 권력주체는 권력의 핵(the kernel of power)이 된다. 권력요소 없이 권력원천은 형성될 수 없다.

### 2) 욕구(needs): 권력 프로세스를 위한 단서(cue)

욕구는 결핍일 뿐만 아니라 새로운 형성을 위한 도약에 관계된다. 욕구는 사람들이 달성하고자 하는 목표나 인센티브에 관계되므로 욕구는 목적지향적인 가치나 또는 결핍을 만족시키는 가치를 생성하게 한다. 서로 다른 욕구는 서로 다른 가치를 창출한다.

욕구는 권력프로세스의 단서(cue)를 제공하므로 욕구가 없으면 권력 프로세스는 일어나지 않는다. 그러나 권력 프로세스가 진행되어 감에 따라 욕구가 만족될 경우 만족된 욕구의 정체성(the identity of needs)은 약화된다. 정체성이 약한 욕구는 권력 프로세스에 흡수 된다. 이러한 경우 욕구의 존재의

미가 퇴색되며, 퇴색된 욕구는 권력 프로세스의 단서로서의 역할을 할 수 없다.

### 3) 관계: 공동체적 사회를 위한 방향제시

사람은 생존에 필요한 모든 자원을 홀로 생산할 수 없으므로 다른 사람이나 환경과의 관계를 통해서 생존을 도모한다. 관계는 본질적으로 생존을 위한 자원을 스스로 충족할 수 없는 것으로부터 발생한다. 따라서 관계는 권력주체가 소유하거나 통제할 수 있는 자원 즉 권력요소에 기초하여 형성된다. 그러므로 관계는 그 자체로서 가치를 가지고 있을 뿐만 아니라 새로운 가치를 창출을 위한 원천이 된다.

관계는 분리되어 있는 것들이 본질에 의해서 하나가 되는 프로세스다. 예로서 관계의 패턴화 또는 규정화 측면은 조직구조 및 다른 사람과의 인터페이스를 결정한다. 사회주체들간의 관계는 사회의 조직화 방법과 구조에 영향을 미친다. 권력 프로세스에서 관계는 권력 결정요인들간에 상호작용 패턴을 결정하고 다른 권력과의 연결을 도모한다. 이러한 측면에서 관계는 본질적으로 공동체적 사회형성에 기여한다.

### 4) 환경: 권력요소의 궁극적인 원천

환경은 조직성공에 영향을 미치는 제도나 힘으로 구성되어 있으며, 조직은 이들에 대해서 영향을 거의 미칠수 없는 것으로 인식되고 있다(Churchman, 1968). 그러나 권력 프로세스에서 환경은 변수나 유동성을 지닌 것으로 간주되고 있다. 즉 환경은 권력 프로세스 내에 있을 수도 있고, 또는 그 바깥에 있을 수도있다.

환경적 조건은 권력 결정요인들의 상호작용에 의해서 창출된다. 예로서 욕구와 환경적 차원은 인과

적으로 외생적이다. 이들의 상호작용은 욕구충족의 정도를 결정하고 결과적으로 태도를 결정한다. 욕구가 환경을 창출할 수도 있으며, 창출된 환경은 권력요소를 유도할 수도 있다. 환경은 권력요소의 궁극적인 원천이며 권력 프로세스를 촉진하는 역할을 한다.

### 5) 가치: 권력원천에 대한 가치화의 기반

가치는 행동의 목적을 선택하는데 적용되는 기준이다. Bush(1993)에 의하면 가치화(valuation)는 선택에 있어서 판단의 표준(가치)의 적용을 포함하는 것이라고 한다. 가치화는 지적인 프로세스의 의식적 자각에 기초한 판단이며, 이것에 의해서 판단의 표준(가치)이 형성되고, 평가를 요구하는 상황에 적용 된다. 따라서 가치판단은 논리적 측면에서 가치화에 앞서 이루어진다.

권력프로세스에서 가치는 권력프로세스의 가치화를 결정하는 규칙에 관계되고, 이러한 가치화는 권력 결정요인간에 상호작용의 패턴을 지배한다. 권력 결정요인들에 대한 가중치나 가치는 이러한 규칙에 의해서 결정되고 또한, 이러한 규칙은 바로 가치에 의해서 영향을 받고 있다. 이러한 관점에서 볼 때, 권력 결정요인들은 상호 보완관계에 있다.

지금까지 논의한 바와 같이 권력 프로세스는 가치를 창출하는 프로세스이며, 이러한 가치는 권력원천으로서 따라 정치, 경제, 사회, 문화 및 기술과 같은 인간 생활의 다양한 측면에서 변화의 원천을 제공한다. 예로서 권력요소가 기술적 요소일 경우 이를 중심으로 한 권력 프로세스는 기술의 변화를 유발한다. 또한 권력요소가 정치적 제도일 경우 이를 중심으로 한 권력 프로세스는 사회의 정치제도를 변화시킨다.

Pfeffer(1982)에 의하면 권력원천은 다른 원천

으로부터 획득할 수 없는 가치 있거나 중요한 자원이나 성과를 조직에 제공할 수 있는 사회주체의 능력이라고 한다. Hickson 등(1971)에 의하면 권력은 객체적이고 구조적인 권력자원의 소유에 관계된다고 한다. 앞에서 논의한 바와 같이 권력 프로세스는 권력요소, 욕구, 가치, 관계 및 환경의 상호 동적 작용에 의해 권력원천을 창출하는 프로세스이다. 그러므로 권력 프로세스에 의한 권력원천은 객체적이고 구조적일 뿐만 아니라 다섯 가지의 권력 결정요인들의 욕구를 만족 시키는 가치를 창출한다.

권력은 의존성의 함수라고 한다. 권력의 의존성은 상대의 요구와 가치를 만족시킬수록 증가한다. 권력 프로세스에 의한 권력원천은 권력 결정요인들의 상호작용을 통해서 상대의 요구와 가치를 만족 시키므로 권력의 의존성을 증가시킨다. 이러한 측면에서 볼 때 권력원천은 의존성을 증가하여 권력효과를 증진시킴과 동시에 권력욕구를 충족시키는 동적 프로세스이다.

### 3. 권력프로세스와 국가발전

국가의 발전은 정치, 사회, 경제, 문화와 같은 분야의 주체들의 생산적이고 긍정적인 행동에 의존한다. 사회의 발전을 위해서는 사회구성원들로 하여금 긍정적이고 생산적인 활동을 유발하는 권력원천의 창출과 유지가 매우 중요하다. 그러나, 사회를 구성하고 있는 모든 권력이 언제나 이와 같은 긍정적이고 생산적인 행동을 유발하는 것은 아니다.

앞에서 논의한 바와 같이 권력프로세스에서 창출된 권력원천은 객체적이고 구조적일 뿐만 아니라 권력의 다섯 가지 결정요인 즉, 권력요소, 욕구, 가치, 관계 및 환경의 요구를 만족 시키는 가치를 창출한다. 그러므로, 권력 프로세스에 의한 권력원천

은 권력 주체뿐만 아니라 권력 객체의 요구를 충족시킬 수 있는 권력자원이라는 것을 알 수 있다. 예로서, 기업에서 기술을 권력요소로 하여 고객의 욕구와 가치, 대 고객 또는 경쟁 관계 및 시장 환경과의 동적 프로세스 즉, 권력 프로세스를 통해 신제품을 개발할 경우 이러한 신제품은 기업의 이익과 고객의 이익에 모두 기여할 수 있는 기업 권력의 원천이 된다.

국가를 구성하고 있는 정치, 경제, 사회 및 문화의 발전은 흔히 이들을 위한 긍정적이고 생산적인 제도에 기인 된다고 한다. 긍정적이고 생산적인 제도는 국가 사회를 구성하고 있는 구성원들 모두의 이익에 기여하는 제도를 의미 한다. 이러한 제도의 창출과 유지 는 권력 프로세스에 의해서 가능하다. 왜냐하면 권력 프로세스는 권력주체의 목적이나 욕구를 달성하기 위해 권력객체의 요구를 만족 할 수 있는 가치 창출 프로세스이기 때문이다.

사회를 구성하고 있는 경제적, 가시적, 비가시적 권력은 새로운 권력원천의 창출을 위한 권력요소가 된다. 지난호에서 지적한 바와 같이 권력공간에서 경제적, 비가시적, 가시적 권력은 각각 독립적으로 또는 다른 권력과 결합하여 권력주체의 행동이나 의사결정에 영향을 미칠 뿐만 아니라 이들은 권력요소로서 권력프로세스를 통해서 새로운 권력원천을 창출한다.

경제적으로 성공한 국가의 경우 권력프로세스를 통한 경제적, 비가시적 또는 가시적 권력 창출활동이 활발하다. 싱가포르 는 국가의 지정학적 입지를 권력요소로 하여 싱가포르를 항공과 해상운송의 중심지로 개발하여 국제 물류중심지로서의 역할을 하고 있다. 일본은 자연자원이 부족한 국가이지만 인적 자원을 권력요소로 하여 권력프로세스를 통해 인적자원 분야에서 지속적인 갱신을 추구하여 인구당 엔지니어 수는 미국을 능가하고 있다. 스웨

스의 경우 지정학적 위치를 권력요소로 하여 유럽의 무역, 상업 및 금융의 중심 역할을 하고 있다.

산업활동에 필요한 자연자원, 기후, 입지, 인적자원과 같은 기본요소는 국가로 하여금 비교우위를 누리게 하거나 기업을 창출하게 하므로 기본요소는 권력요소이다. 이러한 기본요소는 흔히 일반요소 창출을 위한 권력요소가 된다.

국가지도자들의 긍정적인 리더십은 국가구성원들로 하여금 국가목적에 대해 생산적이고 긍정적인 활동을 유발한다. 권력 프로세스를 통한 리더십은 국가구성원들로 하여금 국가목적에 긍정적으로 이바지 하게 한다. 그러므로 권력프로세스의 리더십 창출은 조직구성원들로 하여금 조직목적을 위해 자발적이고 귀속적인 행동을 유발하는 리더십을 창출 하게 한다.

일본은 자연자원은 부족한 국가이지만 풍부한 인적자원을 가지고 있다. 일본은 전통적으로 교육열이 매우 높으며 인구당 엔지니어의 수는 미국보다 많다. 2차 대전 후 일본은 인적자원분야에서 지속적인 갱신을 추구하였으며 공학과 과학 분야의 교과과정이 잘 개발되어 있다. 또한 일본의 기업은 이러한 인적자원과 연구개발활동 등을 통해서 기업활동에 필요한 특화기술을 창출한다. 일본의 이러한 사례는 일반요소는 기본요소를 중심으로, 특화요소는 일반요소를 중심으로 권력 프로세스를 통해서 창출되고 있음을 나타내고 있다. 이러한 측면에서 볼 때 권력 프로세스는 국가사회에서 긍정적인 생존질서를 창출하고 유지하게 함 뿐만 아니라 사회주체로 하여금 긍정적이고 생산적인 행동을 유발하게 하여 사회발전에 기여한다.

오늘날 우리나라의 정치, 경제, 사회 측면에서 큰 이슈는 '사회 양극화 현상'이다. 사회 양극화는 경제적 측면에서는 부를 누리는 집단과 그렇지 못한 집단, 정치적 측면에서는 정치활동에서 소외된 집

단과 정치권력을 누리는 집단, 사회적 측면에서는 사회적으로 인정받는 집단과 그렇지 못한 집단간의 간격이 점점 커지고 있다는 것을 뜻한다. 이러한 양극화 현상은 사회 구성원들 간에 갈등을 유발하고 사회분열을 조장시키며 국가발전을 저해한다. 그러나, 파워프로세스에 의한 권력원천은 앞에서 논의한 바와 같이 너와 나, 권력의 주체와 객체의 요구를 함께 만족시킬 수 있는 가치를 창출하는 동적 프로세스이다. 따라서 양극화를 해소하고 함께 하는 사회를 구축하기 위해서는 파워프로세스에 기초한 사회발전을 도모하는 것이 바람직하다.

#### REFERENCES

- 이경환 (2001), 국가생존전략, 도서출판 두남
- Bush Paul D. (1993), The Methodology of Institutional Economics: A Pragmatic Instrumentalist Perspective. In Marc R. Tool, ed., Institutional economics, Theory, Method, Policy. Klues academic Publishers.
- Churchman C. W. (1968), The Systems Approach. New York: Dell.
- Hickson, D.J. Hingings, C.A Lee C. A Schneck R. E be Pennings J.M (1971), "A Strategic Contingencies Theory of interorganizational power". Administrative Science Quarterly, 16 (2).

